

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců
Employee Motivation

Student:	Alena Janáková
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Kateřina Maková, Ph.D.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce:

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 a č. 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 11. 5. 2011

.....

Alena Janáková

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutou pomoc při zpracování bakalářské práce.

Obsah

1. Úvod	1
2. Hlavní motivační pojetí	2
2.1. Motivace.....	2
2.2. Motiv	4
2.3. Stimulace a stimul	5
2.4. Motivační proces	5
2.5 Zdroje motivace	7
2.6 Teorie motivace	8
2.6.1 Teorie instrumentality.....	9
2.6.2 Teorie motivace zaměřené na obsah	9
2.6.3 Porovnání Maslowova a Herzbergova modelu	13
2.6.3 Teorie motivace zaměřené na proces.....	14
2.7 Přehled stimulačních prostředků	16
3. Charakteristika organizace	23
3.1 Základní informace.....	23
3.2 Předmět podnikání.....	23
3.3 Organizační struktura	25
4. Rozbor stimulačních prostředků	26
4.1 Zaměstnanci společnosti	26
4.1 Systém odměňování.....	26
4.1.1 Složky mzdy	27
4.2 Zaměstnanecké výhody.....	28
4.3 Vzdělávání zaměstnanců	29
4.4 Použité metody	29
4.5 Výsledky dotazníkového zkoumání	29
4.5.1 Demografické členění.....	30
4.5.2 Vlastní schopnosti	30
4.5.3 Schopnost spolupráce s kolektivem.....	33
4.5.4 Hodnocení prostředí	36
4.5.5 Všeobecná kvalita.....	38
4.5.6 Motivace	41
5. Návrhy a doporučení.....	44
5.1 Hodnocení zaměstnanců	44
5.2 Odměňování zaměstnanců	45
5.3 Pracovní prostředí.....	45
5.4 Podpora vedení.....	46
5. Závěr	47

Seznam použité literatury

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1. Úvod

„It is important to remember that every person is different and has to be motivated differently.“

Mike Krzyzewski

Nezbytností k dosažení stanovených cílů organizace jsou lidské zdroje. Správně fungující společnost se neobejde bez efektivně pracujících zaměstnanců, čehož docílí správně zvoleným způsobem motivace. Motivace zaměstnanců je velmi důležitý, ale také komplikovaný proces, kterým se manažeři ustavičně zabývají. Organizace řeší otázky, jak dosáhnout trvale vysoké úrovně výkonu lidí a jak zlepšit vztah zaměstnanců k práci.

Pro splnění stanovených cílů organizace je zapotřebí mít nejen náležitě kvalifikované, ale také spokojené zaměstnance, jelikož právě spokojenost je hlavní měřítko výkonnosti. Předtím, než začne zaměstnavatel motivovat své zaměstnance, by měl mít informace o potřebách ovlivňujících pracovní chování jednotlivých zaměstnanců. Správně motivování zaměstnanci vynakládají více úsilí k dosažení podnikových cílů. Z toho důvodu by důraz na motivaci zaměstnanců neměl být opomíjen.

Bakalářskou práci jsem vypracovávala ve společnosti KVS EKODIVIZE a.s. Cílem této práce je analyzovat současnou situaci v oblasti motivace zaměstnanců v této společnosti a vypracovat návrh týkající se zdokonalení této problematiky. Pro toto zjišťování jsem použila dotazníkovou metodu, kde byly zaměstnancům položeny otázky týkající se jejich spokojenosti ve firmě a jejich motivace. Dále jsem čerpala informace z interních materiálů společnosti KVS EKODIVIZE a.s., jejich internetových stránek a měla jsem rozhovor s ředitelem této společnosti, který mi poskytl základní a důležité informace o řízení a hodnocení zaměstnanců.

Bakalářskou práci jsem rozdělila do dvou částí. První část je zaměřena na hlavní motivační pojetí, kde jsem uvedené informace čerpala především z knih zaměřených na tuto problematiku. Druhá část bakalářské práce je praktická. Charakterizovala jsem v ní společnost KVS EKODIVIZE a.s., především její organizační strukturu, rozvoj této společnosti a také čím se zabývá. V praktické části je dále zahrnuta analýza stimulačních prostředků, kde je rozveden systém odměňování, vzdělávání, zaměstnaneckých výhod a provedeno vyhodnocení dotazníkového zkoumání. Následně jsem se pokusila nastínit návrhy na zlepšení problematiky motivace zaměstnanců.

2. Hlavní motivační pojetí

Motivace zaměstnanců je klíčový pojem managementu a je velmi důležité, aby se jí vedení organizace dostatečně věnovalo. Spokojenost zaměstnanců je úzce spjata s dobrým chodem firmy, protože pouze spokojení a správně motivováni pracovníci budou vykonávat svou práci dobře s pozitivními výsledky.

Tato kapitola je věnována základním pojmům motivace, přiblíží vybrané teorie motivace a také základní stimulační prostředky.

2.1. Motivace

Motivaci je možno charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které ovlivňují jeho chování. Jsou to vnitřní hnací síly, jako jsou touhy, přání, úsilí, které jsou vynaloženy pro dosažení určitého cíle. Navenek se působení těchto sil projevuje jako motivovaná činnost.

Rozlišujeme také pracovní motivaci, kterou rozumíme takový aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty jedince.¹

K pracovní motivaci je možno se dostat dvěma způsoby. V prvním případě lidé motivují sami sebe. Hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň směřuje ke splnění jejich cílů. Ve druhém případě jsou lidé motivováni managementem prostřednictvím odměňováním, povyšováním, pochvalou apod.²

Rozlišujeme dva typy motivace. Motivaci vnější, která se vyznačuje tím, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Mohou to být odměny, jako např. zvýšení platu, povýšení nebo pochvala, ale také tresty, jako např. kritika, odepření platu apod. Druhým typem motivace je motivace vnitřní. Ta je charakteristická faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují k určitému způsobu chování. Mezi tyto faktory patří odpovědnost za práci, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí apod. Vnější motivátory mohou mít výrazné účinky, ale nemusejí mít vliv dlouhodobě. Oproti tomu vnitřní motivátory budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nejsou mu vnucené zvnějšku.³

¹ Kociánová (2010).

² Bedrnová, Nový (2007).

³ Armstrong (2007).

Motivace působí současně ve třech dimenzích. V první řadě je to dimenze směru, která zaměřuje motivaci člověka a jeho činnosti vždy určitým směrem a od jiných možných směrů ji naopak odvrací. Tato dimenze se dá vyjádřit obraty „chci to a to“, „toužím po tom a tom“, „nezajímá mě to či ono“ apod.

Další dimenzí je dimenze intenzity. Ta říká, že činnosti člověka v daném směru jsou v závislosti na síle. Vždy je více či méně usilovná a člověk pro dosažení cíle vynakládá více či méně úsilí. Tuto skutečnost lze vyjádřit výrazy „docela bych chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ apod.

Poslední dimenzí je dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence. Tato dimenze se projevuje mírou schopnosti člověka překonávat nejrůznější překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Tyto překážky mohou mít podobu druhých lidí, kteří nám brání v dané činnosti, další překážkou mohou být nedostatečné podmínky, kterých je potřeba k vykonání činnosti. Nejčastější překážkou však bývá vlastní pohodlnost a lenost člověka. „Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy.“⁴

Z manažerského hlediska motivovaná osoba je taková, která pilně pracuje, její píle nemá výkyvy a automaticky se zaměřuje na důležité cíle. Motivace zaměstnanců je zejména úkolem manažera, ti také mají největší vliv na úroveň motivace. Manažeři mají schopnost se zaměstnanci přímo a otevřeně jednat, vytvářet vhodné pracovní prostředí, oceňovat a odměňovat je za dobrou práci, vytvářet týmovou atmosféru apod.

Pokud je člověk nedostatečně motivován, nebývá výsledek jeho činnosti příliš uspokojivý. Pokud je nadměrně motivován, může taková motivace omezovat jeho jednání a vést až k možné destrukci jeho činnosti.⁵

Existují dva primární způsoby motivace, odměna a trest. Z dlouhodobého hlediska lze vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, jestliže dáváme přednost spíše pozitivním motivačním prostředkům před negativními.

Nelze říci, že pokud určitá skutečnost motivuje jednoho zaměstnance, musí tato skutečnost motivovat i zaměstnance ostatní. Každý jedinec má své vlastní motivační faktory. Nalézt tyto faktory je úloha manažera, který musí využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhl toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší.⁶

⁴ Provázník, Komárková (2004).

⁵ Kociánová (2010).

⁶ Urban (2003).

2.2. Motiv

Motiv je možno chápat jako vnitřní psychickou sílu, popud nebo pohnutku. Je to dostatečně silná potřeba, která přinutí člověka jednat. Motiv však může probíhat i bez vědomí člověka.

Pojem motiv těsně souvisí s pojmem cíle. Cílem motivu je dosažení konečného psychického stavu, který má podobu vnitřního uspokojení a pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Z toho vyplývá, že motiv trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud nedojde k očekávanému uspokojení. Tyto motivy se nazývají motivy cílové neboli termální. Kromě těchto motivů však ještě existují motivy instrumentální. K těmto motivům nelze přiřadit určitý cílový stav. Patří mezi ně například zájem člověka o určitou oblast jako třeba literatura.⁷

Mnoho vedoucích pracovníků má za to, že jediným motivačním prostředkem jsou peníze. Mzda je velmi důležitým motivačním prostředkem, avšak není jediný.

Jsou lidé, kteří dávají přednost různým motivům:

- **peníze** – významný motiv pro většinu lidí,
- **osobní postavení** – potřeba rozhodovat, vést lidi a řídit chod věcí,
- **pracovní výsledky** – soutěživí lidé, kteří se rádi srovnávají s ostatními, a dělá jim dobře, když jsou lepší,
- **přátelství** – lidé, kterým více záleží na dobré atmosféře na pracovišti a přátelských vztazích než na pracovních výsledcích či penězích,
- **jistota** – lidé, kteří se raději spokojí s málem, ale musejí to mít jisté,
- **odbornost** – rozhodující motiv jedinců, kteří preferují svůj profesionální rozvoj,
- **samostatnost** – lidé, kteří rádi rozhodují sami a dělají si věci po svém,
- **tvořivost** – potřeba vytvářet něco nového.⁸

Na člověka v daný okamžik nepůsobí pouze jeden motiv, ale celý komplex motivů současně. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný charakter, stejnou nebo rozdílnou intenzitu. Je těžké říci, jakým směrem se bude ubírat a jakou intenzitu bude mít určitá činnost člověka. Všeobecně však platí, že motivy orientované shodným nebo podobným směrem se vzájemně posilují, tedy napomáhají vzniku a průběhu motivované činnosti.

⁷ Bedrnová, Nový (2007).

⁸ Bělohávek (2008).

Naopak motivy, které jsou opačné, se mohou vzájemně oslabovat, to může motivovanou činnost narušit nebo dokonce znemožnit.⁹

2.3. Stimulace a stimul

Stimul a stimulace jsou velice blízké pojmu motiv a motivace. Někdy bývají dokonce používány jako synonyma. Je však nezbytné tyto pojmy odlišit. Z manažerského hlediska je rozlišení těchto pojmů i velice významné.

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“¹⁰

Podstatný rozdíl mezi motivací a stimulací je, že stimulace působí na psychiku člověka zvnějšku, např. prostřednictvím aktivního jednání druhého člověka. Stimulace může mít různé formy, avšak musí mít společné, že jde o ovlivňování činnosti jiné osoby aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho motivace.

Stimul může být libovolný podnět, který vyvolává zřetelné změny v motivaci člověka. Stimuly bývají rozlišovány impulsy, což jsou vnitřní, intrapsychické podněty, které upozorňují na nějakou změnu v těle nebo mysli jedince. Mohou jimi být stavy těla, jako například tělesná únava, která vyvolá motiv odpočinku. Dalším rozlišením jsou incentivy, vnější podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům. Incentivem může být například pochvala za dobrý výkon v práci apod. Tyto podněty aktivují určitý motiv. Impulsem či incentivem může, ale také nemusí být v podstatě cokoli. O tom, zda určitý podnět bude nebo nebude stimulem, záleží především na motivační struktuře každého jedince, tedy zda se daný podnět shoduje s jeho motivací.¹¹

2.4. Motivační proces

Proces motivace je značně složitý. Lidé mají různé potřeby a pro jejich uspokojení si stanovují rozdílné cíle a podnikají různé kroky směřující ke splnění těchto cílů. Nelze předpokládat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem.

⁹ Bedrnová, Nový (2007).

¹⁰ Bedrnová, Nový (2007, str. 364).

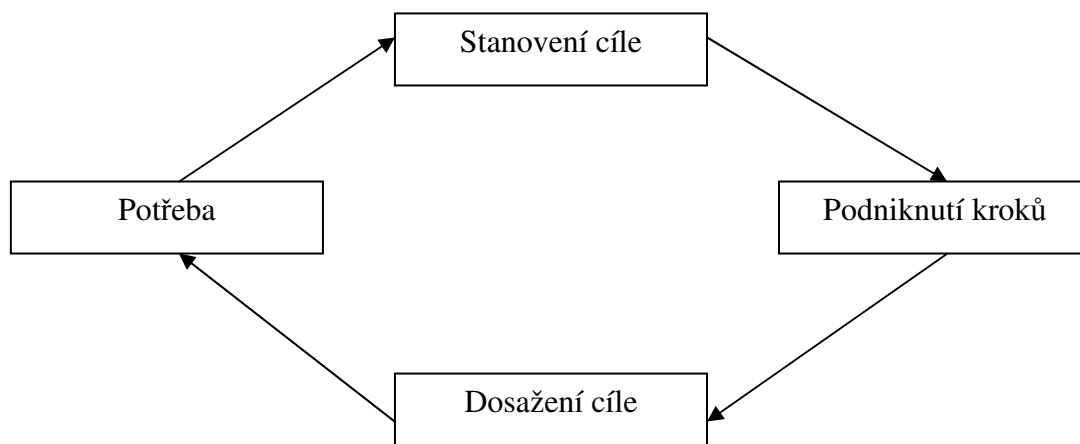
¹¹ Provázník, Komárková (2004).

Motivace má tři složky, jimiž jsou:

- směr – co se jedinec snaží udělat,
- úsilí – s jakou pílí o to usiluje,
- vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Lidé jsou motivováni, pokud očekávají, že určité kroky povedou k dosažení jistého cíle.

Motivační proces je sled kroků, který vede k uspokojení potřeby. Model procesu motivace znázorňuje obrázek 2.1. Východiskem tohoto modelu je zjištěná neuspokojená potřeba. Člověk, který má neuspokojenou potřebu pocítuje fyzické či psychické napětí, které jej vede ke krokům směřujícím dosáhnout něčeho nebo něco získat, tedy směřující k uspokojení potřeby. Každá neuspokojená potřeba se zaměřuje na cíl, o němž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že dojde k dosažení daných cílů. Jakmile se dosáhne daného cíle, potřeba je uspokojená a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se v budoucnosti v případě podobné potřeby zopakuje. Pokud však kroky nevedly k dosažení cíle, je málo pravděpodobné, že se tytéž kroky budou v budoucnu opakovat.¹²



Obr. 2.1: Proces motivace viz Armstrong (2007, str. 220)

¹² Armstrong (2007).

2.5 Zdroje motivace

K pochopení oblasti motivace lidského chování je důležité vědět, jak motivace vzniká. Také je podstatné vědět, jaká fakta mají vliv na to, co člověk chce a co odmítá a v jaké intenzitě po něčem touží.

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí.“¹³

Zdroje motivace jsou takové skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Takových skutečností je celá řada.

K základním zdrojům patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály,
- hodnoty.

Potřeba je v psychologii chápána jako ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro jedince významné či potřebné. Potřeba se projevuje jako pocit nedostatku něčeho, což vyvolává napětí a následně snahu k odstranění tohoto napětí.

Potřeby rozlišujeme podle základního členění na potřeby primární, které jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla. Jsou to potřeby biologické a fyziologické jako je potřeba potravy, vzduchu. Na rozdíl od potřeb primárních existují také potřeby sekundární. Jsou to potřeby sociální, společenské a psychogenní, ke kterým patří potřeby, jako je potřeba lásky, dominance, seberealizace. Ty se utvářejí odvozováním od potřeb primárních.

Návyk lze chápat jako určitá činnosti, kterou člověk v průběhu svého života realizuje častěji nebo pravidelně. Tyto činnosti se pak stávají automatizované, stávají se stereotypy, tedy návyky. „Jako „návyk“ tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci.“¹⁴

Zájmy jsou také chápány jako motivy. Jsou to zdroje poznávací činnosti a současně i jejími produkty. Zájmu je mnoho, jejich množství záleží na činnostech, které mohou člověka těšit.

¹³ Provázník, Komárková (2004, str. 26).

¹⁴ Bedrnová, Nový (2007, str. 367).

Zájmy lze rozlišovat podle zájmového zaměření:

- zájmy poznávací,
- estetické,
- sociální,
- přírodní,
- obchodní,
- technické,
- rukodělně materiálové,
- výtvarné,
- sportovní.

Každý člověk má odlišné zájmy, jinou hloubku zájmů a stálost zájmového zaměření.

Ideál je určitá názorná představa něčeho subjektivně žádoucího a pozitivně hodnoceného, co pro člověka představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

Ideály mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat osobního či pracovního života, také to mohou být představy o určitém životním stylu.

Člověk se v životě setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj neznámé. Tyto skutečnosti poté hodnotí a přiřazuje jim určitý význam a důležitost, tedy **hodnotu**. Tyto hodnoty mohou být posuzovány z hlediska prospěchu jedince, širších sociálních skupin, nebo dokonce celé lidské společnosti.

Každý člověk posuzuje hodnoty jinak, někdo si jich cení více a přisuzuje hodnoty vyšší, jiný je naopak považuje za nedůležité a přikládá hodnoty nižší. Každý jedinec má individuální hodnoty, záleží na podmínkách utváření jeho osobnosti a také na jeho zkušenostech. Existují však i obecně platné hodnoty, které má každý člověk. Patří k nim zdraví, rodina, přátelství, peníze, společenské postavení, láska, svoboda a další.

2.6 Teorie motivace

„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací.“¹⁵

Tato teorie objasňuje způsob chování lidí při práci, vysvětluje, proč lidé vyvíjejí určité úsilí v konkrétním zaměření. Zabývá se spokojeností s prací, faktory, které ji vytvářejí

¹⁵ Armstrong (2007, str. 219).

a také jejím vlivem na pracovní výkon. Teorie motivace popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své vědomosti a zkušenosti a vyvinuli takové úsilí, aby podpořili splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Nejvýznamnějšími teoriemi jsou:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces.

2.6.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality je známa od druhé poloviny 19. století, kdy vznikla v souvislosti s důrazem na nutnost zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky.

„Instrumentalista“ znamená přesvědčení, že v případě že uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Nejhlubší myšlenka této teorie je, že lidé pracují pouze pro peníze.

Tato teorie říká, že odměny nebo tresty slouží jako nástroj k zabezpečení toho, aby se lidé chovali či konali žádoucím způsobem. Člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou záviset s jeho vykonáním práce, to znamená, že odměny jsou závislé na jeho skutečném výkonu.

Teorie se staví na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skenerovou koncepcí podmiňování, která říká, že lidé mohou být „podmíněni“ k tomu, aby si počínali jistým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Motivování pracovníků tímto přístupem bylo a stále je hojně používáno. Je však založeno především na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. Také je potřeba si uvědomit, že formální systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.¹⁶

2.6.2 Teorie motivace zaměřené na obsah

„Teorie zaměřené na obsah se snaží rozpoznat to, co je v jedinci nebo v pracovním prostředí a co vyvolává a udržuje určité chování. Tj., co lidi motivuje, přesněji řečeno, jaké jednotlivé skutečnosti lidi motivují.“¹⁷

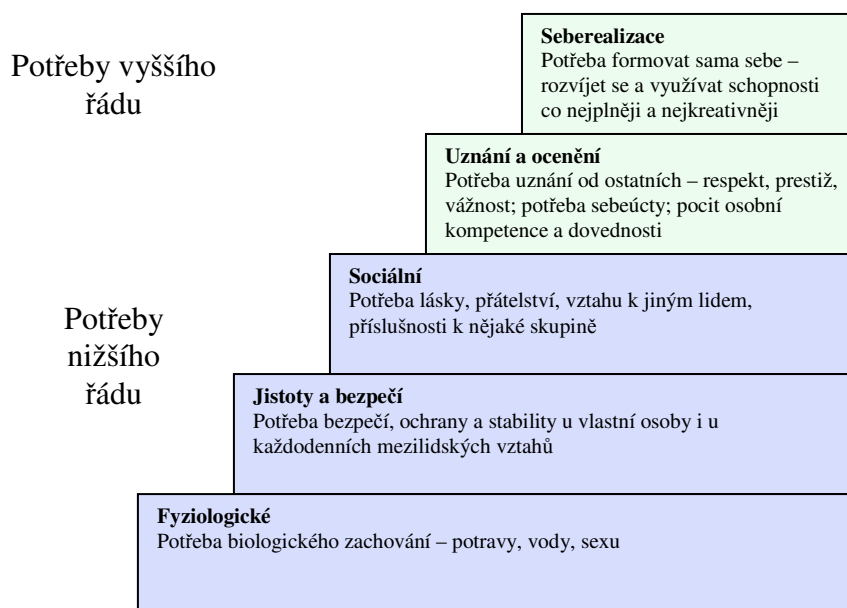
¹⁶ Armstrong (2007).

¹⁷ Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 370).

Maslowova hierarchie potřeb je jednou z nejpoblárnějších teorií. Abraham Maslow snad ze všech psychologů s humanistickou orientací nejvíce obohatil přístupy k motivaci lidského chování. Podle něj má každý jedinec v sobě dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, protože v něm vzbuzuje strach podstoupit riziko a ohrozit tím to, co již vlastní. Druhá skupina naopak táhne člověka dopředu k jedinečnosti.¹⁸

Tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady a to, že lidské potřeby závisejí na tom, co již máme a pouze neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. To znamená, že uspokojená potřeba není motivátorem. Druhým předpokladem je, že naše potřeby jsou podle své důležitosti hierarchicky uspořádány.

Maslow rozdělil potřeby do pěti úrovní na potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Tyto potřeby dále rozdělil podle důležitosti na potřeby nižšího a vyššího řádu, jak je vidět v obrázku 2.2. Potřeby nižšího řádu jsou převážně uspokojovány z vnějšku, zatímco potřeby vyššího řádu jsou uspokojovány vnitřně.¹⁹



Obr. 2.2 Maslowova teorie hierarchie potřeb viz Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997)

Fyziologické potřeby jsou základní potřebou lidského organismu. Jsou to primární a nejdůležitější potřeby pro člověka. Skládají se z potřeb, jako jsou např. potřeby potravy, vody, spánku, dýchání a pohlavního styku. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, tak dominují a člověka žádné jiné potřeby nemotivují.

¹⁸ Bedrnová, Nový (2007).

¹⁹ Robbins, Coulter (2009).

Potřeby jistoty a bezpečí začnou narůstat, jakmile jsou naplněny fyziologické potřeby. Je to druhá nejvyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby jistoty a bezpečí patří jistota zaměstnání, jistota příjmů a přístupu ke zdrojům, ochrana před násilím, nemocí a neočekávanými pohromami.

Sociální potřeby se týkají společenské povahy lidí, jejich touze po přátelství, po rodině a potřebě sdružování. Tyto potřeby nejsou nijak společné s předchozími fyzickými potřebami. Jejich neuspokojení však může ovlivnit duševní zdraví jedince.

Potřeby uznání a ocenění zahrnují nejen potřebu vědomí o svém významu pro ostatní lidi, tedy pocit sebeúcty, ale také potřebu uznání od ostatních lidí. Pokud je oprávněné, slouží k pocitu sebedůvěry a prestiže.

Potřeba seberealizace je spontánní potřeba naplnit své schopnosti a být nejlepším člověkem jak jen je možné. Znamená to, že každý chce rozvíjet svůj talent a své schopnosti. Podle Maslowa je uspokojení potřeb seberealizace možné pouze za předpokladu, že jsou uspokojeny všechny předešlé potřeby.²⁰

Podle Maslowa je uspokojení dominujících potřeb naléhavější než uspokojení ostatních potřeb. Potřeby, které pociťujeme jako první, musejí být uspokojeny dříve. Je velmi důležité, aby každý jedinec ve svém životě dosáhl nejvyšší úrovně, potřeby seberealizace. Je však obecně platné, že ne každý této úrovně dosáhne. Dosažená úroveň motivace představuje nejsilnější působící motivy, tj. potřeby, které na člověka působí nejsilněji.

„Teorii potřeb a jejich uspokojení považuje Maslow za nejdůležitější princip zdravého lidského vývoje.“²¹

Herzbergova dvoufaktorová teorie je druhá nejčastěji citovaná, na obsah orientovaná teorie, která byla navržena v roce 1959 Frederickem Herzbergem. Také je známa jako dvoufaktorová teorie motivace.

Herzbergova dvoufaktorová teorie je založena na předpokladu, že člověk má dvě skupiny protikladných potřeb. První potřeba, typicky živočišná je vyhnout se bolesti. Druhá je pouze lidská, kulturní potřeba psychického růstu.

Tento výzkum byl v 50. letech 20. stol. prováděn na 200 účetních a techniků. Při tomto zkoumání se Herzberg a jeho spolupracovníci ptali na momenty, kdy se dotazovaní v souvislosti se svou prací cítili obzvlášť dobře a kdy obzvlášť špatně. Na základě

²⁰ Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997).

²¹ Bedrnová, Nový (2007, str. 382).

tohoto výzkumu dospěl Herzberg ke zjištění, že na pracovní motivaci působí dvě odlišné skupiny faktorů.

První skupinu nazval udržovací faktory, známé také pod názvy hygienické faktory či dissatisfactory. Jsou to okolnosti práce, které v případě, že nejsou přítomny, způsobují nespokojenost zaměstnanců. Přítomnost těchto okolností výraznou motivaci nevytváří, ale přesto jsou nezbytné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti. Jinými slovy se dá říci, že pokud jsou udržovací faktory příznivé, pracovníci nepocítují pracovní nespokojenost. Na motivaci k práci však žádný výraznější vliv nemají. Pokud jsou ovšem tyto faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají pracovní nespokojenost a mohou působit negativně na pracovní motivaci.

Podle Herzberga je následujících deset udržovacích faktorů:

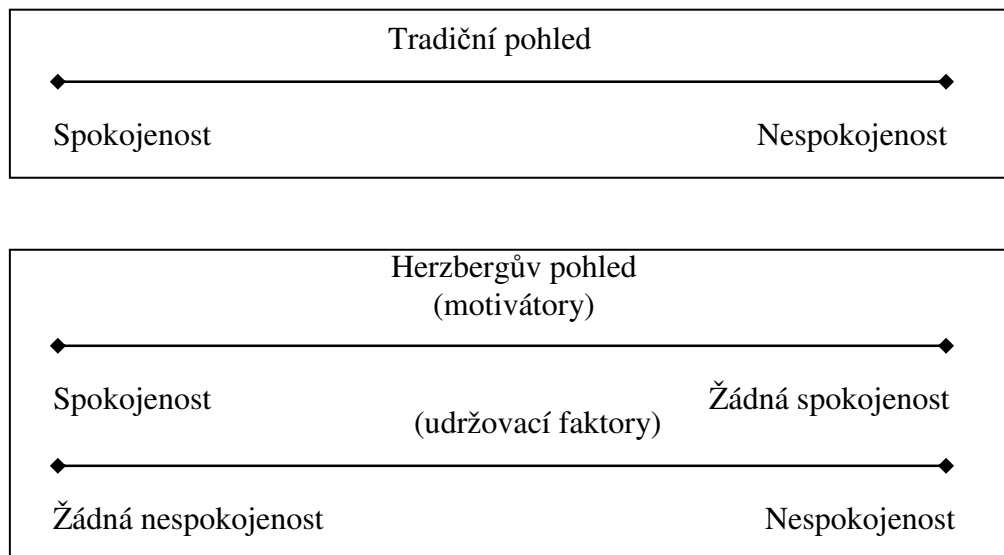
- podniková politika a správa,
- odborný dozor,
- vztahy s nadřízenými,
- vztahy s pracovníky stejné úrovně,
- vztahy s podřízenými,
- postavení,
- pracovní podmínky,
- osobní život,
- jistota práce,
- plat.

Druhou skupinou faktorů jsou motivátory. Jsou to okolnosti práce, které vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací. V případě že nejsou přítomny, nevyvolává to velkou nespokojenost.

Herzberg uvedl šest následujících motivačních faktorů:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Podle Herzbergova šetření mezi techniky a účetními, protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale zkrátka „žádná spokojenost.“ Obrázek 2.3 porovnává Herzbergův pohled na spokojenost s prací s tradičním pohledem.



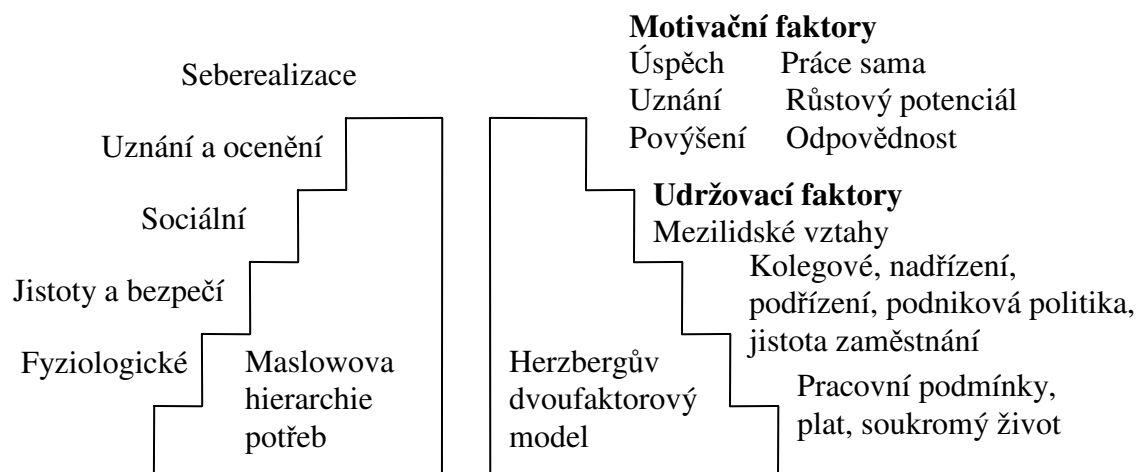
Obr. 2.3: Rozdílnost teorií spokojenosti a nespokojenosti viz Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 376)

Herzbergova dvoufaktorová teorie ukazuje, že pracovní motivace souvisí s pracovní spokojeností. Nelze však říci, že pracovní spokojenost musí vždy znamenat motivovanost pracovníka.

2.6.3 Porovnání Maslowova a Herzbergova modelu

Tyto dvě motivační teorie jsou si navzájem velmi podobné. Z důkladného zkoumání Herzbergovi teorie vyplývá, že někteří zaměstnanci mohou dosáhnout určité úrovně sociálního a ekonomického růstu, pokud se pro ně Maslowovy potřeby vyšší úrovně, tedy potřeby uznání a seberealizace, stanou jejich primárními motivátory. Tito lidé však nesmí opomenout uspokojovat i potřeby nižší úrovně kvůli udržení jejich dosavadního postavení.

Herzbergův model rozkládá Maslowův model pěti úrovní potřeb do dvou, na práci orientovaných, kategorií, jimiž jsou udržovací a motivační faktory. Obrázek 2.4 znázorňuje Herzbergovu teorii v porovnání s teorií potřeb Abrahama Maslowa.



Obr. 2.4: Maslowova a Herbertova teorie viz Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 380)

Herzbergova a Maslowova teorie se liší v mnoha oblastech. Maslowova hierarchie potřeb, která je deskriptivní, tedy říká co je, se vztahuje na všechny lidi ve společnosti, jak ve všech typech zaměstnání, tak i na důchodce. Týká se všech lidí a jejich životů. Oproti tomu Herzbergova dvoufaktorová teorie, která je deskriptivní a zabývá se tím, co by mělo být, se týká duševních pracovníků a vysoce kvalifikovaných specialistů a soustřeďuje se pouze na práci. Další odlišnou oblastí je role peněžní odměny, která podle Maslowa může motivat a podle Herzberga není klíčovým motivátorem.²²

2.6.3 Teorie motivace zaměřené na proces

Na rozdíl od dvou předchozích teorií zaměřených na obsah, jsou i teorie zaměřené na proces. Ty se zajímají o to, jak dochází k motivaci, tedy co vyvolává určité chování, co je řídí a co je zastavuje. Jsou to teorie expektance a teorie spravedlnosti.

Expektační teorie je známa od roku 1964. Jejím tvůrcem byl psycholog Victor Vroom. „Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu.“²³

Podle Vrooma jsou jedinci při práci motivováni k tomu, aby si vybírali mezi různými způsoby chování. Každý jedinec si může vybrat buď pomalejší, nebo naopak rychlejší tempo

²² Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997).

²³ Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997, str. 383).

práce. Pokud bude jedinec cítit, že jeho práce bude přiměřeně odměněna, bude motivován ke zvýšenému úsilí. Tedy jeho volbou bude pracovat tak, aby dosáhl žádoucí odměny.

Teorie expektance má tři základní proměnné, těmi jsou volba, očekávání a preference. Volba označuje svobodu jedince vybrat si z různých alternativních chování, v práci to může znamenat, že zaměstnanec pracuje rychle nebo pomalu, pilně či méně pilně. Očekávání je předpoklad, zda chování bude či nebude úspěšné. Je to subjektivní pravděpodobnost. Očekávání může mít nulovou hodnotu nebo může být rovno jedné. Nulovou hodnotu bude mít, pokud např. jedinec ví, že není schopen vyrobit určité množství za den. Hodnotu rovnou jedné bude naopak mít, jestliže jedinec má jistotu, že je schopen dané množství za den vyrobit. Preference, označovány také jako valence, jsou hodnoty, které člověk přisuzuje daným výsledkům.

Expektační teorii motivace pracovního jednání je možno také znázornit pomocí vzorce: $M = E \times I \times P$

To znamená, že pracovní motivace (M) se rovná očekávání (E) krát účinnost (I) krát preference (P). Pojem preference bývá někdy zaměňován za termín valence, proto je možno se se zmíněným vzorcem setkat i v podobě: $M = E \times I \times V$

Mnoho kritiků se domnívá, že expektační teorie je mnohem náročnější než Herzbergova či Maslowova teorie. V této teorii bývá problém v měření a zkoumání hlavních proměnných, avšak i přesto přináší pozitivum v tom, jakou připisuje roli vnímání při volbě chování a při vytváření očekávání a preferencí.

Teorie spravedlnosti je další teorií zaměřenou na proces. Jejím představitelem je profesor J. Stacy Adams z University of North Carolina. Základem této teorie je srovnávání. Člověk jakožto zaměstnanec má tendence srovnávat nejen svůj vklad do práce, nýbrž i vklad svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost. Vklad do práce je zkušenost, úsilí vynakládané do práce, schopnosti, odpovědnost apod. Srovnává efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které stejná práce přináší jeho spolupracovníkům. Tímto efektem je myšlena nejen mzda, kterou za vykonanou práci dostává, ale také uznání, možnost zvyšování kvalifikace, postup apod. Pokud jedinec zjistí, že je s ním ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, tedy převyšují-li vklady nad efekty, pokusí se toto příkoří odstranit.

Mínění jedince, že je s ním nespravedlivě zacházeno, má často za následek usilování o změnu situace. Tato změna může mít formu odchodu ze zaměstnání, změny vkladu vloženého do práce, např. menší vynaložené úsilí či absence, změny výnosu, např. žádosti o vyšší plat a jiné.

Manažeři by si měli uvědomit, že zaměstnanci porovnávají. Zaměstnanec bude každou změnu platu, obsah práce či jakoukoliv jinou odměnu nejspíše porovnávat s tím, co dostávají ostatní pracovníci.

Pocity spravedlnosti a nespravedlnosti jsou podmíněny vnímáním. Je proto důležité zjišťovat to, jak se příjemce odměny postaví k tomu, co dostávají ostatní.

Teorie spravedlnosti neposkytuje žádné předpisy, jak spravedlnost nastolit. Je to ponecháno na manažerech, aby si zvolili kroky k nápravě. Pokud není systém odměňování kvalitně propracován a prováděn, může to mít za následek problémy týkající se pocitu nespravedlnosti. Je důležité vysvětlení důvodu dané odměny, co jí bylo sledováno a jaké pro ni byly důvody.²⁴

2.7 Přehled stimulačních prostředků

Stimulem může být vše, co je pro člověka jakožto pracovníka významné a co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Výše spokojenosti zaměstnanců závisí na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém žijí. Z tohoto důvodu čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji vybereme z množství stimulačních prostředků ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.²⁵

Aby byly odměny jako motivační prostředek úspěšné, musí být aktuální a vést ke skutečnému výkonu. Pro motivaci jsou důležité následující podmínky:

1. zaměstnanci musí věřit, že efektivní výkon povede k určité odměně,
2. odměny musí být pro zaměstnance atraktivní,
3. zaměstnanci musí věřit, že určitá úroveň individuálního snažení povede k dosažení společenským standardům výkonu.²⁶

Rozmanitost potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velmi početná, ovšem i stimulační prostředky jsou různorodé a mnohotvárné. Následující stimulační prostředky jsou řazeny podle toho, jak jsou z psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna,
- obsah práce,
- povzbuzování,
- atmosféra pracovní skupiny,

²⁴ Donnelly, Gibson, Ivancevich (1997).

²⁵ Bedrnová, Nový (2007).

²⁶ Vroom (1990).

- pracovní podmínky a režim práce.

Hmotná odměna bývá považována za hlavní stimulační prostředek. Je zdrojem existenčních zdrojů, které jsou důležité pro život pracovníka. Ta může mít podobu nejen peněžní jako je mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny apod., ale také může mít nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ovšem mohou mít osobitější charakteristiku a tím pracovníka hlouběji a účinněji stimulovat.

Pro všechny hmotné odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační efektivitu. Tyto pravidla jsou následující:

- musí být přímá souvislost hmotné odměny k výkonu,
- odměny by se měly dostavit co nejdříve po dokončení úkolu, ale především nikdy předem,
- odměna by neměla přicházet automaticky, ale za výkon pracovníka, který by měl přesně vědět za jaký,
- měly by být přesná pravidla, která určují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkony musí dosahovat a po jakou dobu.

Největší motivační význam má finanční odměna. Peníze umožňují dosažení řady různých cílů, jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Odměna by měla být jasně spojena s úsilím nebo mírou odpovědnosti a lidé by neměli být odměňováni méně penězi, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Odměna, která je oproti skutečným pracovním výsledkům příliš nadsazena, může v zaměstnanci vyvolat pocit viny a naopak příliš nízká odměna, která pracovním výsledkům neodpovídá, vzbuzuje hněv.²⁷

Na rozdíl od peněžních odměn existují také nepeněžní odměny. Některé nepeněžní odměny mají své finanční vyjádření, přesto jsou zahrnuty do nepeněžních odměn, protože fakt, že jde o mimořádnou odměnu oceňující dobrou práci, může mít větší motivační efekt, než je jeho peněžní hodnota.

Nejčastěji používané nepeněžní hodnoty jsou:

- zahraniční cesty: někdy tato pobídka bývá používána pro zvýšení úsilí týmu s tím, že celý tým dostane za odměnu výlet do zahraničí,

²⁷ Armstrong (2007).

- dárky: pracovníci, kteří se významně zlepšují ve svém výkonu, jsou odměňováni dárky, může se však stát, že vybraný dárek nebude jedince motivovat,
- kupony na zboží: jedná se o nejflexibilnější pobídkovou formu odměňování, která je u zaměstnanců oblíbená, neboť mají možnost výběru zboží.²⁸

Důležitým motivačním prostředkem jsou zaměstnanecké výhody. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, které zaměstnavatel dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům nad rámec povinně stanovených dávek. Zaměstnanecké výhody přispívají k posílení sounáležitosti zaměstnance s firmou, k lepší konkurenceschopnosti vůči ostatním firmám, k respektování rozdílných potřeb zaměstnanců apod.

Rozlišují se tři skupiny zaměstnaneckých výhod:

- sociálně kulturní, mezi které patří kulturní a společenské akce, různá připojištění, bydlení, školky, půjčky apod.,
- pracovní, kterými se považuje vzdělávání, které není povinné ze zákona, stravování a další výhody z hlediska bezpečí a zdraví nad rámec zákona,
- poziční výhody, které jsou spojené s postavením zaměstnance ve firmě a zahrnují auto, mobil, vybavení kanceláří aj.

Flexibilnější zaměstnanecké výhody tzv. „cafeteria system“ je soubor zaměstnaneckých výhod, ze kterých si zaměstnanec může podle určitých pravidel vybrat. Tento systém zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. Jeho výhodou je flexibilita, spravedlnost, individualizace a diferenciacie, zlepšuje se image firmy, roste sounáležitost zaměstnanců s firmou aj.²⁹

Hmotná odměna působí nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu orientaci na hmotnou odměnu. Dodržování pravidel působí na všechny pracovníky.

Obsah práce je další stimulačním faktorem. Orientace na obsah činnosti je opakem orientace na úspěch. Lidé, kteří jsou orientováni právě na obsah činnosti, se od sebe liší konkrétním aspektem, který je oslovuje více a který méně, jelikož ne každý stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný.

²⁸ Foot, Hook (2002).

²⁹ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005).

Apely, kterými je možno působit na obsah práce jsou:

- apel na tvořivé myšlení: v práci je potřeba hledat nová řešení, musí se reagovat na měnící se podmínky, také dává možnost uplatňovat své vlastní nápady,
- apel hrdosti na práci: práce má smysl a je užitečná,
- apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a může v ní uspět pouze člověk s dovednostmi, znalostmi a schopnostmi,
- apel na samostatnost, autonomii: v práci je člověk zodpovědný, pracuje samostatně a nevykonává pouze něčí příkazy, ale také si sám určuje co, kdy a jak bude vykonávat,
- apel na koncepční myšlení: v práci je potřeba mít nadhled, vyžaduje analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- apel na systematické myšlení: práce vyžaduje rychlost myšlení, vyvozování vztahů a jejich důsledků,
- apel na prestiž: práce je společensky oceňovaná, zda je „módně atraktivní“,
- apel na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje po pracovnících zvládat stále nové a náročnější úkoly,
- apel sebekontroly: v práci člověk získává okamžitou zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a může své chování rychle upravovat,
- apel moci: práce dává pocit nadřazenosti nad druhými lidmi,
- apel společenský: práce umožňuje pracovat s lidmi a navazovat společenské vztahy,
- apel estetický: v práci se nakládá s estetickými hodnotami uměleckými jako je prodej uměleckých předmětů, provoz koncertů, ale také s hodnotami mimouměleckými jako je kosmetika, nábytek apod.,
- apel péče o druhé lidi: práce přináší spokojenost z pomoci druhým lidem,
- apel péče o přírodu: práce, které korigují škody civilizace na přírodě, či se jim snaží předcházet,
- apel nebe nad hlavou: práce, která se vykonává pod širým nebem,
- apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru, který má dlouhodobou perspektivu.

Kromě těchto apelů, kterými působí na člověka práce, kterou vykonává, existuje ještě celá řada jiných dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních

pracovních činností. Vedoucí pracovník by měl napomáhat svým pracovníkům k nalezení jejich účinným apelům, zvýraznit je, a pokud skutečně působí, tak je dále rozvíjet.³⁰

Povzbuzování neboli pochvala pracovníka je neformální hodnocení jeho práce, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky. Vedoucí informuje pracovníka o tom, jak jeho výkon odpovídá či neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Pochvala má zaměstnance naplnit novou energií a potěšením z dosaženého úspěchu.

Pochvala má několik zásad:

- pochvala by měla být konkrétní, aby pracovník věděl, za co je chválen,
- pochvala by měla být adresná, v případě pochválení týmu by měl následovat také projev uznání aktivním jedincům,
- pochvala musí být vyslovena včas, nejlépe okamžitě po dosažení kladného výsledku pracovníka,
- pochvala by měla být neformální, při níž by měl být projeven zájem vedoucího.

Vedoucí pracovník by měl u svých podřízených oceňovat všechny dobré výsledky. Neměl by přehlížet nedostatky, ale naopak ukazovat, jak postupovat, aby byl výsledek lepší a nedostatky odstranil.

Všechny akty a aktivity managementu podniku, které zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro podnik a uznání jejich prací, jsou významné z hlediska stimulačního účinku.³¹

Atmosféra pracovní skupiny je rovněž zařazena mezi stimulační faktory, jelikož sociální faktory v sobě mají výrazné stimulační účinky. Vedoucí pracovník nemůže dávat příkazy skupině, jak působit, protože každá sociální skupina má svá vlastní pravidla, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě a aktivitách. Přesto vedoucí může dění ve skupině ovlivnit.

Především vedoucí působí na dění ve skupině svojí formální a neformální autoritou. Ovlivňuje výběr členů pracovní skupiny a do značné míry i případné odchody. Na atmosféru ve skupině mají velký vliv vztahy mezi skupinou a vedoucím. Aby mohl snadněji ovlivňovat dění ve skupině, měl by se mezi nimi vytvořit vztah důvěry. Toho dosáhne, bere-li skupinu jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem členům. Dobrý vedoucí podněcuje

³⁰ Provázník, Komárková (2004).

³¹ Bělohlávek (2008).

pozitivní vztahy mezi členy skupiny a snaží se zavčas zabránit vznikajícím problémům a neshodám.

Vedoucí snadno nalezne správný vztah nejen k jednotlivcům, ale i skupině, pokud bude dodržovat následující zásady:

- skupinové cíle jsou srozumitelné všem členům skupiny,
- jednání se členy je spravedlivé,
- vznikají li problémy, řeší se bezprostředně,
- skupině se poskytuje zpětná vazba, která se vyžaduje i od skupiny, apod.

Vedoucí by se dále měl umět soustředit na správné rozpoznání následujících sedmi skupinových fenoménů:

1. jakou roli má každý jedinec ve skupině,
2. kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak tuto skupinu ovlivňuje,
3. jakou má skupina vnitřní strukturu,
4. jaké dynamické procesy ve skupině probíhají,
5. jaká je soudržnost skupiny,
6. jaká pravidla a normy chování si skupina vytvořila,
7. jak skupina reaguje na porušení pravidel.

Pokud manažer nezná tyto základní skupinové fenomény, nemůže skupinu efektivně vést a ovlivňovat.

Dobrá pracovní skupina je taková, která pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů.

Mezi **pracovní podmínky a režim práce** nepochybně patří práce v dobrých tepelných, světelných, zvukových a mikroklimatických podmínkách. Organizace mají zájem vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci. Lepší pracovní podmínky se prvotně projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi organizací a zaměstnanci.

Péče o pracovní podmínky se nemusí vždy okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, protože každý zaměstnanec má jiný práh citlivosti na vnímání signálů tohoto druhu. Někteří lidé vnímají i malé změny, u jiných musí jít o změnu razantní, aby ji zaznamenali. Ovšem nezájem zaměstnavatele o pracovní podmínky a nulová aktivita

při jejich zlepšování se vždy projeví na nespokojenosti zaměstnanců, při které se snižuje motivace k práci.³²

³² Provázník, Komárková (2004).

3. Charakteristika organizace

V této kapitole představím výrobní společnost KVS EKODIVIZE a.s., jejíž sídlo se nachází v Horním Benešově. V této společnosti budu provádět rozbor motivačních prostředků pracovníků firmy, proto tato kapitola uvádí základní údaje a postupný rozvoj, předmět podnikání společnosti a její organizační strukturu.

3.1 Základní informace

KVS EKODIVIZE a.s. je výrobní společnost, která byla založena 19. července 1995. Sídlo této společnosti je v Horním Benešově. Dalšími závody, o které byla společnost rozšířena, byl závod ve Vítkově, závod ve Dvorcích a závod v Jakartovicích. Závod ve Vítkově přešel na společnost odkoupením movitého a nemovitého majetku od společnosti FEZAM CZ s.r.o., čímž byly vůči této firmě vypořádány pohledávky. Závod je zaměřen na prodej hutních polotovarů, zámečnickou a strojní výrobu. Závod ve Dvorcích byl původně součástí společnosti MORA MORAVIA, a.s., jeho činností jsou strojírenské obory. Dalším rozšířením o závod v Jakartovicích došlo převzetím strojírenských technologií a zaměstnanců od společnosti LYVL s.r.o. Avšak na základě nepříznivého vývoje zakázkové náplně v oboru strojního obrábění se v roce 2009 závod v Jakartovicích uzavřel. Výrobní zakázky tohoto závodu byly převedeny do závodu Dvorce.

Průměrný přepočtený stav zaměstnanců firmy byl v roce 2009 celkem 187 zaměstnanců. Skutečný stav pracovníků společnosti k 31. 12. 2009 činil 202 pracovníků.

Základním podnikatelským záměrem KVS EKODIVIZE a.s. je vývoj a realizace technologií na zpracování průmyslových odpadů produkovaných průmyslovými podniky, zejména v České republice. Dimenze a zaměření technologií jsou proto orientovány právě tímto směrem a s ohledem na regionální potřeby.

3.2 Předmět podnikání

Vývojem společnosti došlo k postupnému rozšíření předmětu podnikání se záměrem minimalizace podnikatelského rizika rozšířením dalších nosných oborů společnosti.

Struktura předmětu podnikání zahrnuje následující výrobní obory: hydrometalurgii, slévárenství, povrchové úpravy, strojírenství, chemickou výrobu, obchodní činnost a ostatní služby.

V rámci hydrometalurgie byla vyvinuta a realizována technologie na přepracování prachových frakcí hliníkových stěrů. Současná výrobní kapacita je 6000 tun tohoto průmyslového odpadu z oboru barevné metalurgie ročně. Polotovary z této hydrometalurgické technologie jsou inertizovaný technický oxid hlinitý, kovnaté frakce s proměnným obsahem kovového hliníku a směsná sůl na bázi NaCl a KCl. Všechny tyto polotovary jsou poté využívány spolu s širokým spektrem dalších nakupovaných surovin k produkci výrobků, které byly vyvinuty ve spolupráci s dodavateli společnosti. KVS EKODIVIZE vyrábí ředidla ocelářských strusek na bázi oxidu hlinitého a vápna v podobě pelet kulovitěho tvaru z důvodu minimalizace prašnosti při jeho použití a snadné manipulace při dávkování o velikosti od 5 do 30 mm pod obchodním názvem ALCATEN. Dalším produktem je RECAL, což jsou desaktivační a desoxidační metalurgické přísady na bázi kovového hliníku a oxidu hlinitého dodávané v podobě briket o velikosti do 80 mm.

V oblasti slévárenství byla realizována progresivní technologie odlévání přesných zinkových odlitků metodou odstředivého lití do gumových forem.

Povrchové úpravy jsou zastoupeny technologií na nanášení vypalovacích práškových plastů na kovové výrobky.

Záměrem strojírenské a zámečnické výroby je realizovat vlastní technologická zařízení, zajišťovat jejich údržbu a provozuschopnost a realizovat externí zakázky zejména v kusové výrobě malých svařenců, zámečnických prvků a jednoúčelových strojů. Obor strojírenství byl výrazně posílen odkoupením strojírenského závodu ve Dvorcích od a.s. MORA MORAVIA Mariánské Údolí. Touto akvizicí byla od 1. 2. 2003 převzata výroba sporáků, kamen a kotlů na pevná paliva a strojírenská výroba v oboru strojního obrábění. Další rozvoj tohoto oboru, zejména rotačních součástí, byl posílen od 1. 3. 2008 převzetím strojírenských technologií a zaměstnanců od společnosti LYVL s.r.o. a vytvořením nového strojírenského závodu v Jakartovicích.

Společnost také vyrábí v oboru chemické výroby široký sortiment výrobků k úpravě strusky a taveniny ve formě tablet, granulátu a práškových směsí pro obory barevné metalurgie, především hutnictví hliníku. Tato výroba probíhá ve spolupráci s firmou PROMET CZ s.r.o. Brno od roku 2002, která zajišťuje také prodej všech těchto produktů.

Obchodní činnost se zabývá obchodem s ocelářskými hutními polotovary a současně obchodem s ocelovým a litinovým šrotem. KVS EKODIVIZE a.s. je přímým odběratelem a dodavatelem českým hutím.

Společnost provádí mzdové účetnictví, zprostředkovává spediční činnost a zajišťuje vytěžování nákladních vozidel.

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti KVS EKODIVIZE a.s. je uvedena v příloze č. 1.

V důsledku vývoje firmy a rozšiřování předmětu podnikání docházelo v minulosti v organizační struktuře k velkým změnám. V současnosti disponuje KVS EKODIVIZE a.s. celkem třemi závody umístěnými v různých městech. V rámci závodů jsou ustavena střediska na základě činností jmenovaných v předmětu podnikání podniku. Pro označení jednotlivých středisek se používají trojčíselná čísla.

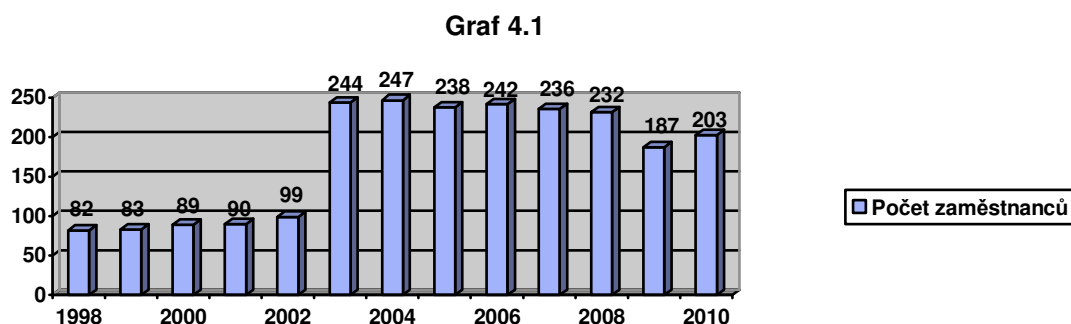
Vrcholem organizační struktury je valná hromada, která je tvořena akcionáři firmy. Statutárním orgánem je představenstvo, tvořené pěti členy. Za představenstvo jedná ve všech věcech, a to samostatně a v plném rozsahu, jeho předseda. Dalším řídicím orgánem je dozorčí rada, která má tři členy. Kompetence a působnost všech orgánů společnosti jsou vymezeny ve stanovách a organizačním řádu společnosti.

4. Rozbor stimulačních prostředků

Cílem této kapitoly bylo zjistit současný stav motivace zaměstnanců ve společnosti KVS EKODIVIZE a.s. Informace jsem získávala především z interních materiálů a internetových stránek společnosti, rozhovorem s ředitelem společnosti a dotazníkem. Po domluvě s vedením společnosti byl vybrán vzorek respondentů pro dotazníkový výzkum, který poté proběhl.

4.1 Zaměstnanci společnosti

KVS EKODIVIZE a.s. v současnosti disponuje 203 zaměstnanci. Významný nárůst počtu zaměstnanců proběhl v roce 2003 rozšířením o závod ve Dvorcích. Od té doby se počet zaměstnanců pohyboval okolo 240 zaměstnanců. Náhlý pokles nastal až v roce 2009, kdy se od roku 2008 snížil počet zaměstnanců o 45, což mohlo být příčinou finanční krize. Číselné vyobrazení počtu zaměstnanců je zobrazeno v grafu 4.1.



Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců: Interní materiály společnosti KVS EKODIVIZE, a.s.

4.1 Systém odměňování

Problematika odměňování zaměstnanců je ve společnosti upravena mzdovým předpisem, který obsahuje zásady poskytování mzdy, náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Tento předpis je sestaven v souladu s platnou legislativou a zákoníkem práce.

Společnost pro odměňování svých zaměstnanců používá tyto formy mzdy:

Časová mzda

Ze všech systémů je to nejjednodušší způsob odměňování. Zaměstnanci jsou placeni podle doby strávené v práci, která se vynásobí se mzdovým tarifem příslušného tarifního stupně.

Úkolová mzda

Tento systém odměňování je založen na principu, že lidé, kteří pracují více, by měli být odměněni lépe, než lidé, jejichž úsilí je nižší. Je zjištěna součinem mzdového tarifu vykonávané práce v tarifním stupni a souhrnem úkolových sazeb za odvedené jednotky výkonu v zúčtovacím období. Je také součtem základní mzdy a prémie vázané na splnění nějakého úkolu za dané období.

Smíšená mzda

Je to forma kombinací časové mzdy s podílem z peněžně vyjádřených výkonů, jako je tržba či obrát, za určené období.

Smluvní mzdy

Smluvní forma mzdy je stanovena individuální smlouvou pro okruh zaměstnanců určených předsedou představenstva.

4.1.1 Složky mzdy

Základním prvkem odměňování zaměstnanců je především mzda. Ta je složena z šesti složek, jimiž jsou tarifní mzda, základní mzda, osobní ohodnocení, prémie, odměny a příplatky.

Tarifní mzda je stanovena pevnou sazbou v Kč za hodinu u dělníků nebo za měsíc u THP podle tarifního stupně, do kterého je příslušná pracovní činnost zařazena. Pro dělníky a techniky je 1. – 8. tarifní stupeň.

Základní mzda je stanovena rozpětím pevné částky v Kč pro jednotlivé kategorie zaměstnanců. O její výši pro jednotlivé pracovníky rozhoduje na návrh přímého nadřízeného ředitel společnosti.

Osobní hodnocení pracovníků je složka mzdy, kterou je vyjádřena dlouhodobá pracovní výkonnost a výsledky zaměstnance. Osobní hodnocení se stanovuje měsíční u techniků a hodinové u dělníků.

Prémie slouží k ocenění iniciativy zaměstnanců při plnění pracovních úkolů a dosahování lepších výsledků hospodaření. Hodnota prémie je stanovena prémiovými řády a prémiovými ukazateli. Zároveň je závislá na množství a kvalitě pracovníkem vykonané práce.

Odměny zaměstnancům stanovuje jejich přímý nadřízený, stanovuje se podle předem stanovených kritérií pracovních výsledků a výkonnosti, na které je odměna vázána. Mohou být vyplaceny po splnění úkolů nebo v průběhu roku.

Příplatky jsou mzdovým zvýhodněním za práci nad rámec stanovené pracovní doby, za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, za práci ve svátek, za práci v sobotu a v neděli, v odpolední směně apod.

4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny, které jsou zaměstnavatelem poskytovány navíc k různým formám peněžních odměn. Jsou pokládány za daňově zvýhodněný způsob odměny. Cílem zaměstnaneckých výhod je udržet si kvalitní zaměstnance, přilákat nové a uspokojit jejich potřeby. Mohou zlepšit oddanost zaměstnanců vůči firmě a zvýšit jejich výkon práce.

Ve společnosti KVS EKODIVIZE a.s. mohou zaměstnanecké výhody využívat všichni zaměstnanci, kteří jsou v hlavním pracovním poměru.

Společnost KVS EKODIVIZE a.s. nabízí svým zaměstnancům tyto výhody:

Stravenky Ticket Restaurant

Zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům stravenky v hodnotě 65 Kč. Podílí se na jejich nákladech a to v hodnotě 30 Kč. Zaměstnanec může tyto stravenky použít na uhrazení nákladů na stravování.

Penzijní pojištění

Penzijní pojištění je dlouhodobý spořicí program, který má zaměstnancům zvýšit jejich důchodové příjmy. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění u České pojišťovny ve výši 50 Kč.

Životní pojištění

Životní pojištění je forma finanční jistoty v případě nepředvídatelných událostí. Jde především o krytí rizika smrti či jiné vážné události pojištěné osoby a zajištění jeho finanční ochrany a finanční ochrany jeho rodiny.

Společnost KVS EKODIVIZE a.s. přispívá zaměstnancům na životní pojištění PROfi Život u České pojišťovny a to ve výši 3% z platu zaměstnance.

Společnost dále svým zaměstnancům přispívá na životní pojištění Investor Plus u ING a to v částce 3000 Kč ročně.

Mimo tyto zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům zajišťovány lékařské prohlídky. Ty jsou podle profesního zařazení odstupňovány buď ročně, co dva, tři nebo pět let. Dále jsou zajištěny vstupní a výstupní lékařské prohlídky.

4.3 Vzdelávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je určitá péče ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel by měl podporovat vzdělání svých pracovníků, neboť se mu tato investice zcela jistě vrátí v podobě kvalifikovaných a vzdělaných zaměstnanců. Zvyšováním kvalifikace roste také spokojenost zaměstnanců, zvyšuje se jejich výkonnost a zároveň se stávají zodpovědnými za svou práci. Ve společnosti KVS EKODIVIZE a.s. probíhají školení zaměstnanců ročně, co dva nebo tři roky. Ročně jsou školení určené pro vazače, jeřábníky, destáře, řidiče z povolání a pro zaměstnance obsluhující tlakové nádoby a kotle. Kromě toho jsou školení o bezpečnosti práce. Co dva roky je pořádáno vzdělávání pro svářeče. Elektrikáři jsou ročně seznamováni se změnami v normách, a co tři roky bývají seznámeni s vyhláškou 50 o odborné způsobilosti v elektrotechnice.

4.4 Použité metody

Pro potřeby bakalářské práce jsem použila metodu dotazníkového šetření. Na otázky obsažené v dotazníku respondenti odpovídali písemně prostřednictvím číselných hodnot 0 – 5, kde 0 znamená nesouhlasím s daným tvrzením a 5 zcela souhlasím.

Dotazník je písemná technika dotazování, která bývá zaměřena především na zjišťování názoru respondentů o určité problematice. Úvod dotazníku má respondenta informovat o cíli průzkumu a vysvětlit mu, jakým způsobem dotazník vyplnit. Důležité je zmínit se o anonymitě respondenta a prohloubit tím jeho důvěru. Otázky obsažené v dotazníku jsou uzavřené, s předem stanovenými variantami odpovědí.

Cílem mé bakalářské práce je zjistit spokojenost dotazovaných zaměstnanců ve společnosti KVS EKODIVIZE a.s. Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se ke spokojenosti s pracovním prostředím, se vztahy s kolektivem i s nadřízenými a spokojenost s vedením společnosti. Dále bylo možné zjistit, jak na zaměstnance působí používané stimuly.

4.5 Výsledky dotazníkového zkoumání

Ve společnosti KVS EKODIVIZE a.s. jsem rozdala 40 dotazníků zaměstnancům s profesním zaměřením technik a dělník. Pro práci jsem použila dotazník, který byl ve firmě již zaveden a použit v roce 2004 a 2006, proto mohu pro zajímavost ve své práci zhodnotit vývoj odpovědí na konkrétní otázky.

Dotazník je rozdělen do několika částí, jimiž jsou vlastní schopnosti, schopnost spolupráce s kolektivem, hodnocení prostředí, všeobecná kvalita. Do dotazníku jsem dále vložila vlastní otázky, zaměřené především na zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům a odměňování. Oddíl otázek jsem pojmenovala motivace. Mimo to jsem tam začlenila tři demografické otázky, abych se dozvěděla pohlaví, věk a délku zaměstnání zaměstnanců ve společnosti.

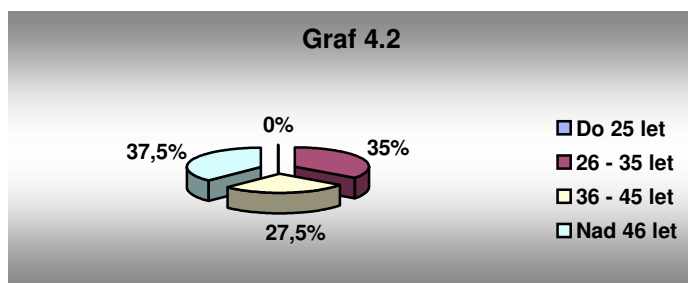
Jelikož jsou dotazníky využity i jako zpětná vazba pro ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti, mají vedoucí pracovníci dohled nad návratností dotazníků, z toho důvodu se vrátilo i všech mých 40 dotazníků doplněných o vlastní otázky, na kterých jsem byla s ředitelem společnosti domluvena. V příloze č. 3 je tabulkové vyhodnocení dotazníkového šetření, z něhož vyplynuly následující závěry.

4.5.1 Demografické členění

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 40 zaměstnanců, z toho bylo 26 mužů (65%) a 14 žen (35%).

Nejvíce dotázaných, jak znázorňuje graf 4.2, spadá do věkové kategorie nad 46 let (37,5%), na následujícím místě jsou zaměstnanci v rozmezí 26 – 35 let (35%), hned poté ve věku 36 – 45 let (27,5%). Do věku 25 let se na těchto pracovních pozicích nevyskytuje nikdo.

Nadpoloviční většina zaměstnanců (57,5%) pracuje ve firmě déle než 10 let. Lze předpokládat, že dlouhodobě zaměstnaní pracovníci znají lépe firemní kulturu, její cíle a prostředí. 22,5% zaměstnanců je ve firmě zaměstnáno 6 – 10 let, 12,5% pracuje ve firmě 1 – 5 let a po dobu kratší než jeden rok je ve společnosti zaměstnáno pouze 7,5% dotázaných zaměstnanců.

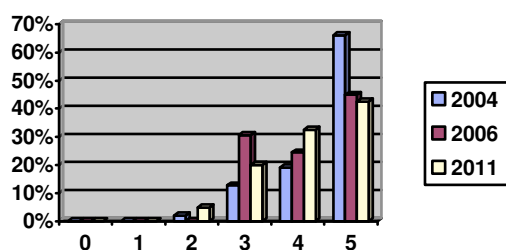


4.5.2 Vlastní schopnosti

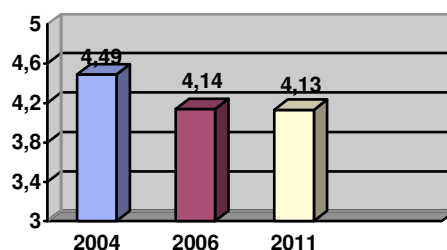
1. „Pochopil jsem strategii firmy – oblast vývoje, oblast jakosti, kulturu firmy.“

Tato otázka je zaměřena na znalost zaměstnanců ohledně firmy, jak jsou seznámeni s oblastí vývoje a jakosti a zda jsou obeznámeni s kulturou firmy. V grafu 4.4 lze vidět, že nejlépe informovaní byli zaměstnanci v roce 2004, kde průměrné hodnocení zaměstnanců dosáhlo hodnoty 4,49. Nyní však výběrový vzorek odpovídal také spíše kladně. Jak lze vidět v grafu 4.3, nejvíce zaměstnanců (42,5%) v roce 2011 zaznačilo v odpovědích hodnocení 5, dá se tedy říct, že zcela pochopili strategii firmy. O něco méně (32,5%) označilo hodnocení 4, stále dobrou informovanost, 20% zaměstnanců odpovědělo číslem 3, že mají průměrné informace a hodnocení 2 využilo pouze 5% dotazovaných, kteří tuto strategii pochopili velmi málo.

Graf 4.3



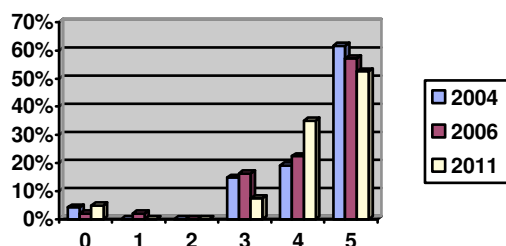
Graf 4.4



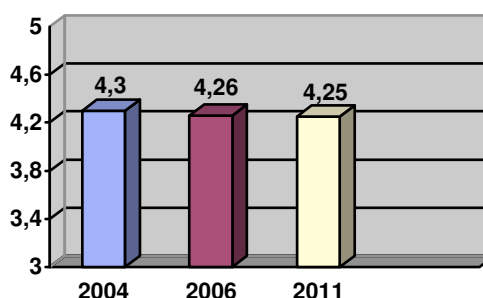
2. „Mé současné postavení (funkce) ve firmě odpovídá mým schopnostem.“

Zaměstnanci se v této otázce vyjadřovali, jestli jejich znalosti a schopnosti odpovídají jejich současnému postavení ve firmě. Jak vypovídá graf 4.5, 52,5% dotazovaného vzorku hodnotilo v roce 2011 svou pracovní pozici číslem 5, je tedy možné říci, že jejich současné postavení zcela odpovídá jejich schopnostem. Hodnocení číslem 4 využilo 35% dotázaných. Hodnocení 3 označilo 7,5% zaměstnanců a 5% označilo 0, velkou nespokojenost se svou pozicí, bylo by jim tedy lépe na jiné, která by více odpovídala jejich schopnostem. V grafu 4.6 je možno vidět, že od roku 2004 po současnost hodnocení zaměstnanců ohledně této otázky kleslo pouze o 0,05 a je tedy na hodnotě 4,25, což je velmi dobré hodnocení. Schopnosti zaměstnanců jsou skutečně využívány na správných pracovních pozicích.

Graf 4.5



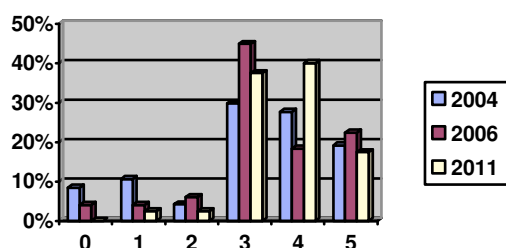
Graf 4.6



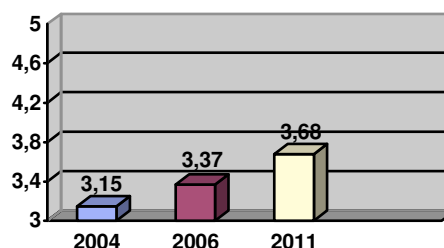
3. „Jsem odměňován dle množství a kvality mnou vykonané práce.“

V tomto případě se zaměstnanci mohli vyjádřit, zda jsou odměňováni podle skutečně vykonané práce. Graf 4.7 zobrazuje značné rozdíly v jednotlivých letech. Zatímco v roce 2004 8,51% zaměstnanců označilo na stupnici hodnocení 0 a vyjádřili tím svou značnou nespokojenost, v roce 2006 se toto procento snížilo na polovinu a letos už úplnou nespokojenost, tedy hodnocení číslem 0, nevyjádřil žádný z dotazovaných zaměstnanců. Stejný vývoj byl i v hodnocení číslem 1, kde se počet nespokojených zaměstnanců postupně snižoval až na letošních 2,5%. Také k hodnocení číslem 2 se v roce 2011 vyjádřilo méně procent (2,5%) než v předchozích letech. Průměr hodnocení 3 v roce 2011 volilo v tomto případě 37,5% výběrového vzorku, hodnocení 4 si vybralo nejvíce zaměstnanců (40%) a zcela dalo za pravdu tomuto tvrzení hodnocením 5 17,5% dotazovaných. Průměrový vývoj jak zaměstnanci cítí, že jsou odměňováni podle kvality a množství jejich vykonané práce je vidět v grafu 4.8. Zatímco v roce 2004 bylo průměrové hodnocení zaměstnanců na úrovni 3,15, v roce 2006 na 3,37 a nyní se zvedlo na 3,68. Situace s odměňováním se stále zlepšuje.

Graf 4.7



Graf 4.8

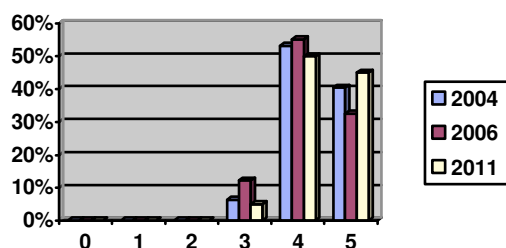


4. „Vždy bezchybně, kvalitně a v termínu vykonám přidělenou práci.“

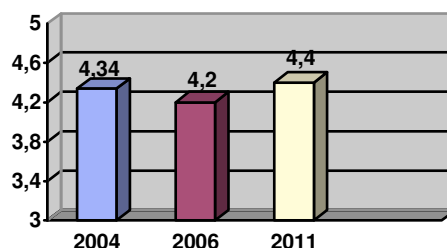
Tato otázka zkoumá, jaké má firma schopné zaměstnance, jestli dokážou kvalitně vykonávat svou práci a hlavně, jestli ji zvládnou včas. Jak ukazuje graf 4.9, zaměstnanci v tomto směru odpovídali velmi kladně a podobně s porovnáním s předchozími lety. Ani v jednom roce nezazněla horší odpověď než 3 a i to jen ve velmi malém počtu, letos

jen 5% dotázaných. Celá polovina (50%) v roce 2011 v odpovědích zvolila číslo 4 a 45% zaměstnanců označilo číslo 5, tedy úplný souhlas s tímto tvrzením. Graf 4.10 znázorňuje vývoj odpovědí v letech 2004, 2006 a 2011. V roce 2006 byl mírný pokles oproti roku 2004. V roce 2011 vychází velmi dobré hodnoty, v průměru 4,4. Vykonávání kvalitní, bezchybné a včasné práce může mít souvislost s pořádanými školeními, praxí zaměstnanců a získanými zkušenostmi.

Graf 4.9



Graf 4.10

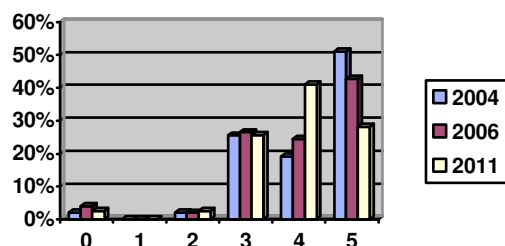


4.5.3 Schopnost spolupráce s kolektivem

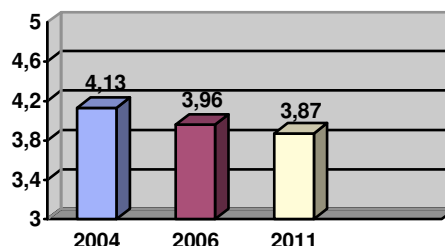
1. „Přímý nadřízený mne hodnotí individuálně a ne společně s ostatními spolupracovníky.“

V tomto případě se zaměstnanci vyjadřovali ke způsobu hodnocení jejich nadřízeného, jestli je hodnotí samostatně nebo naopak. Z grafu 4.11 je patrné, že v roce 2011 volilo 28,21% dotázaných zaměstnanců hodnocení 5, vůbec nezpochybňuje toto tvrzení a vyjádřilo se, že jsou svým nadřízeným hodnoceni jednotlivě. 41,03% zaměstnanců hodnocením 4 také souhlasilo s tímto výrokem a 25,64 to hodnotilo průměrně číslem 3, nejspíš tedy vycházeli z různých situací, kdy někdy bývají hodnoceni individuálně, ale jsou i chvíle, kdy jsou hodnoceni společně s ostatními. Velmi malé procento zaměstnanců (2,56%) vyjádřilo malou spokojenost s hodnocením svým nadřízeným číslem 2 a stejné procento (2,56%) dokonce vyjádřilo, že nejsou vůbec hodnoceni individuálně, vyjádřili se tak hodnocením 0. Graf 4.12 znázorňuje pokles souhlasu, že jsou svými nadřízenými hodnoceni individuálně a to od roku 2004 dodnes o 0,26. Průměrové hodnocení je v roce 2011 na hodnotě 3,87.

Graf 4.11



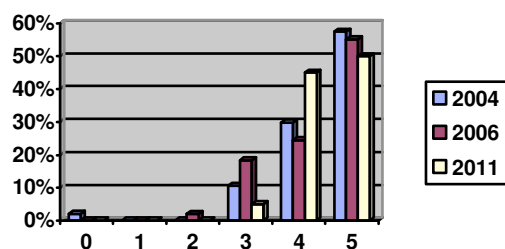
Graf 4.12



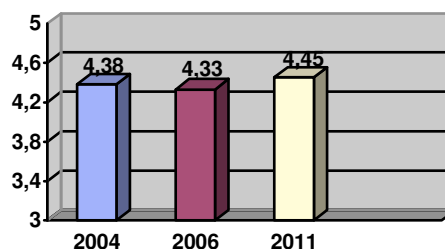
2. „Vzájemná komunikace s nadřízeným (organizujícím mou práci) je na dobré úrovni.“

Zaměstnanci měli možnost vyjádřit se ke vztahům mezi nimi a jejich nadřízeným. Dá se konstatovat, že komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným je na velmi dobré úrovni. Oproti předchozím rokům byl v roce 2011 zaznamenán pozitivní růst, nyní se průměrné hodnocení zaměstnanců ohledně komunikace s nadřízeným pohybuje na 4,45 z pěti. Grafické zobrazení znázorňuje graf 4.13. Nejvíce zaměstnanců (50%) v roce 2011 v dotazníku odpovědělo hodnotou 5, číslo 4 zvolilo 45% a číslo 3 pouze 5% zaměstnanců. Vzájemná komunikace zaměstnanců s nadřízeným v roce 2011, jak je uvedeno v grafu 4.14, je na velmi dobré úrovni 4,45. Dobré sdělování na úrovňových pozicích je bezpochyby pro firmu důležité, pokud by komunikace někde vážla, mohlo by dojít ke snížení výkonu zaměstnanců a také snížení produkce.

Graf 4.13



Graf 4.14

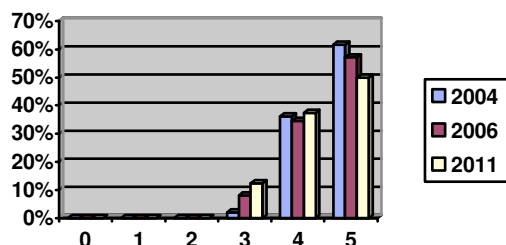


3. „Se spolupracovníky komunikují bez problému (při spolupráci, při řešení problémů apod.)“

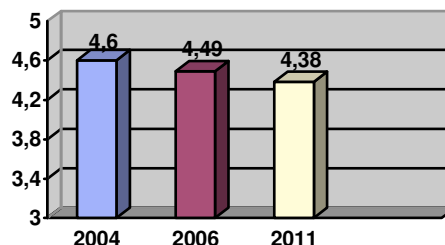
Graf 4.15 ukazuje, že dotazovaní zaměstnanci hodnotili komunikaci mezi spolupracovníky pozitivně. Horší hodnocení než 3, které využilo 12,5% zaměstnanců, v žádném roce v odpovědích nezaznělo. V roce 2011 s tímto tvrzením hodnocením 4 souhlasilo 37,5% dotázaných a nejlépe, číslem 5, to hodnotila celá polovina (50%) zaměstnanců. I přes toto kladné hodnocení, se průměrově hodnocení této otázky od roku 2004

zhoršuje. Graf 4.16 ukazuje, že v roce 2004 byla průměrná hodnota 4,6, v roce 2006 byla 4,49 a v letošním roce 4,38. Je to pouze nepatrné zhoršování, nevypovídá to tedy, že by se na pracovišti nekontrolovatelně zhoršovaly vztahy mezi spolupracovníky a komunikace mezi nimi.

Graf 4.15



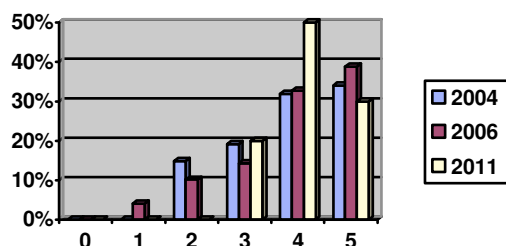
Graf 4.16



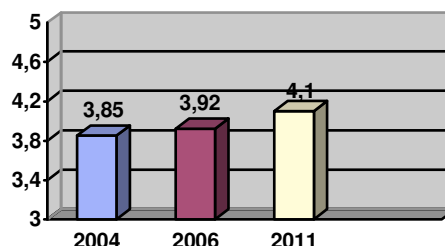
4. „Nadřízení mne informují včas o nastávajících změnách“

Tato otázka zkoumala, jak včas jsou pracovníkům podávány informace o různých změnách na pracovišti. Z grafu 4.17 je patrné, že zaměstnanci v roce 2011 hodnotili tuto skutečnost, oproti jiným rokům, kde zazněl i nesouhlas, pouze pozitivně. Nejhorším hodnocením bylo v roce 2011 číslo 3 (20%), celá polovina (50%) zvolilo číslo 4 a 30% dotazovaných zvolilo číslo 5, tedy naprostý souhlas, že je nadřízení informují včas o nastávajících změnách. I graf 4.18 vypovídá, že se tato situace postupně pozitivně vyvíjí. Zatímco v roce 2004 byl průměr hodnocení zaměstnanců na 3,85, v roce 2006 už na 3,92 a nyní je již na hodnotě 4,1.

Graf 4.17



Graf 4.18

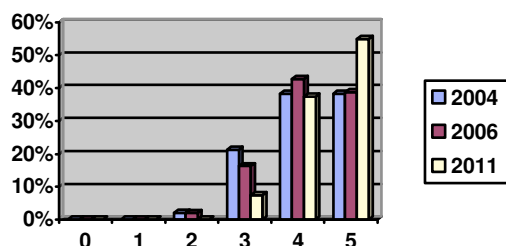


5. „Veškeré úkoly jsou mi předávány jasně a srozumitelně.“

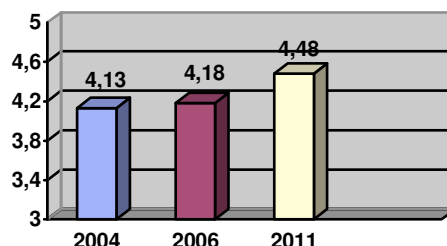
Další otázka, která je věnována informování ze strany nadřízených. V tomto případě je zaměřena na srozumitelnost zadávaných úkolů. Zaměstnanci jsou v tomto hledisku spokojeni. Větší polovina výběrového vzorku (55%) v roce 2011 zvolila hodnocení 5 a je naprosto spokojena s tím, jak jsou jim zadávány pracovní úkoly a jsou pro ně plně pochopitelné. O něco horší hodnocení číslem 4 v roce 2011 zvolilo 37,5% zaměstnanců,

kteří jsou se zadáváním úkolů a jejich srozumitelnosti také spokojeni. Průměrné hodnocení spokojenosti číslem 3 zvolilo v tomto případě 7,5% dotazovaných, je to tedy jen malé procento z celého výběrového souboru. Grafické zobrazení těchto hodnot je v grafu 4.19. Že jsou zaměstnanci v tomto stanovisku spokojeni, vypovídá i graf 4.20, kde hodnocení zaměstnanců pozitivně roste a v letošním roce se poprvé dostal přes hranici 4 na hodnotu 4,1.

Graf 4.19



Graf 4.20

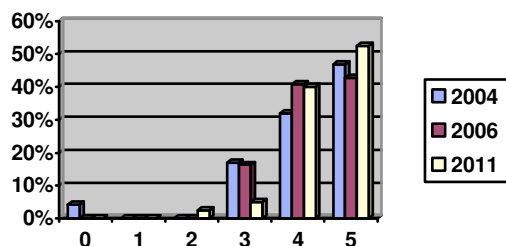


4.5.4 Hodnocení prostředí

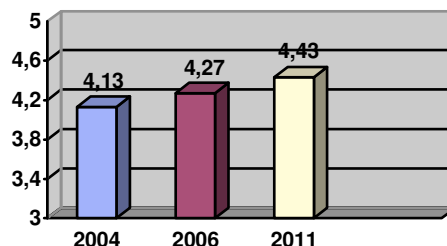
1. „Jsem spokojen s prací ve firmě.“

Spokojenost pracovníků s prací ve firmě se postupně zvyšuje. V grafu 4.22 je vidět nárůst spokojenosti v každém roce. V tomto roce již spokojenost dosahuje hodnoty 4,43. Oproti roku 2004, neoznačil letos nikdo v hodnotící stupnici 0 a 1, což znamená, že nikdo není nespokojen s jeho prací ve firmě. Malé procento (2,5%) v roce 2011 odpovědělo hodnocením 2, že jsou pouze trochu spokojeni, o něco více spokojenosti vyjádřilo hodnocením 3 5% dotázaných zaměstnanců. Výrazně více lidí (40%) vyjádřilo v roce 2011 spokojenost číslem 4 a zcela spokojených pracovníků, kteří označili hodnocení 5 je nadpoloviční většina dotázaných (52,5%). Výsledky odpovídání zaměstnanců jsou graficky zaznamenány v grafu 4.21. Spokojenost zaměstnanců s jejich prací je nepochybně pro firmu velká výhoda. Spokojený zaměstnanec, kterého jeho práce baví, jistě vykonává více a hlavně kvalitněji zadané práce.

Graf 4.21



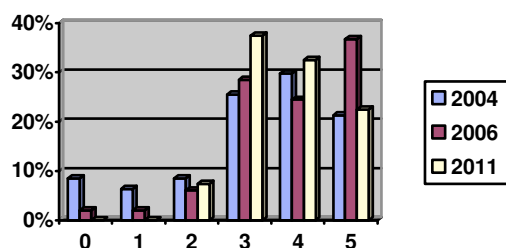
Graf 4.22



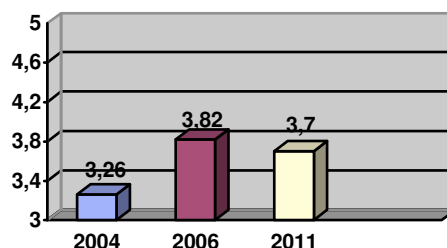
2. „Pracoviště má vyhovující podmínky pro práci. (čistota ovzduší, světlo, teplo)

Od roku 2004 vedení společnosti zapracovalo na pracovních podmínkách. Je to patrné z grafu 4.24. Zaměstnanci v roce 2004 hodnotili pracovní podmínky průměrnou známkou 3,26, zatímco v roce 2006 ji hodnotili průměrem 3,82, z čehož vyplývá, že se tato situace zlepšila. Nyní, v roce 2011 je průměrné hodnocení zaměstnanců pracovních podmínek 3,7. V grafu 4.23 je opět znázorněno, jak zaměstnanci v jednotlivých letech hodnotili. Oproti roku 2004 a 2006, kdy část dotazovaných zaměstnanců hodnotila podmínky na pracovišti, zaznělo i hodnocení číslem 0 a 1, což vyjadřuje nespokojenost zaměstnanců, v roce 2011 již bylo nejhorší použité hodnocení číslo 2 (7,5%) – malá spokojenost. 37,5% dotazovaných zvolilo v roce 2011 hodnocení 3, tedy poloviční souhlas s tím, že jsou na pracovišti vyhovující podmínky pro práci. Souhlas číslem 4 označilo 32,5% a úplný souhlas vyjádřilo číslem 5 22,5% dotazovaných zaměstnanců. Kvalitní prostředí je jistě motivační prvek pro zaměstnance. Pokud zaměstnanec předem ví, že jde do práce, kde mu není příjemně, může to na něj působit depresivně a odrážet se to na jeho práci.

Graf 4.23



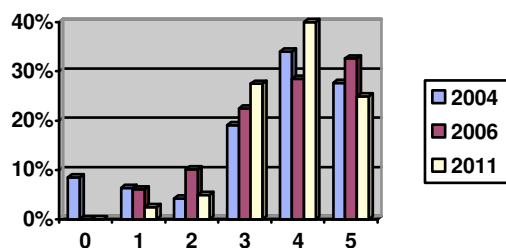
Graf 4.24



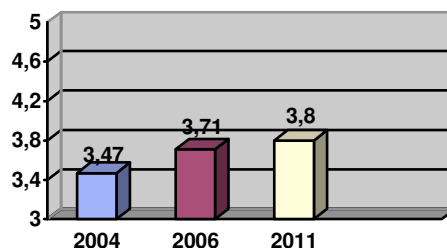
3. „Sociální zařízení je na dobré úrovni.“

Tato otázka je zaměřena na sociální zařízení ve firmě. Jestli jsou toalety, umývárny či sprchy v dobrém stavu. Graf 4.26 ukazuje, že úroveň těchto zařízení je od roku 2004 v pozitivním růstu. Letos dosahuje průměru 3,8, což už je poměrně dobré hodnocení. Vedle znázorněný graf 4.25, ukazuje, jak zaměstnanci hodnotili úroveň sociálních zařízení ve firmě v jednotlivých letech. V tomto roce nejvíce zaměstnanců, celých 40%, použilo hodnotící známku 4, dá se říct, že tedy souhlasí s tvrzením, že je na dobré úrovni. Hodnocením 5 zcela souhlasilo 25% zaměstnanců, pro které je sociální zařízení na dobré úrovni. Průměrně číslem 3 tento stav hodnotilo 27,5% dotázaných. Málo spokojených zaměstnanců – hodnocení 2 je v tomto případě 5% a nespokojených – hodnocení 1 je 2,5% zaměstnanců.

Graf 4.25



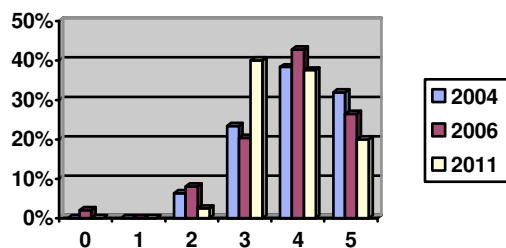
Graf 4.26



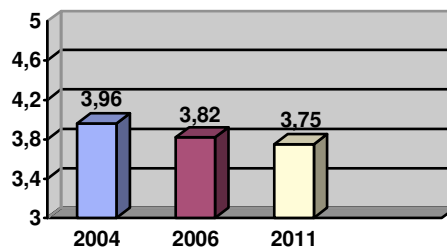
4. „Okolí pracoviště je upraveno a uklizeno.“

Velký vliv na zaměstnance má i vzhled a čistota okolo pracoviště. Dotazovaní zaměstnanci odpovídali, jestli je podle nich okolí upraveno a uklizeno. Nejvíce zaměstnanců (40%) to v roce 2011 hodnotí průměrně číslem 3, 37,5% uvedlo hodnocení 4, že okolí pracoviště je uklizeno a 20% dalo číslem 5 tvrzení zcela za pravdu. Nikdo v roce 2011 neuvedl, že by s okolím byl zcela nespokojen – hodnocení 0, či jen nespokojen – hodnocení 1, pouze jeden zaměstnanec (2,5%) označil hodnocení 2, tedy že málo souhlasí s tím, že je okolí pracoviště upraveno a uklizeno. Grafické vyobrazení jednotlivých hodnocení je v grafu 4.27. Celkově hodnocení okolí pracoviště postupně klesá, to naznačuje graf 4.28, kde to zaměstnanci nejlépe hodnotili v roce 2004 a to průměrnou hodnotou 3,96. V roce 2006 už byla tato hodnota 3,82 a v roce 2011 je ještě nižší na 3,75.

Graf 4.27



Graf 4.28



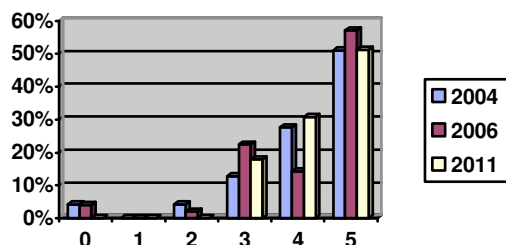
4.5.5 Všeobecná kvalita

1. „Školení pořádaná pro zaměstnance jsou mi srozumitelná a plně obsahující danou problematiku.“

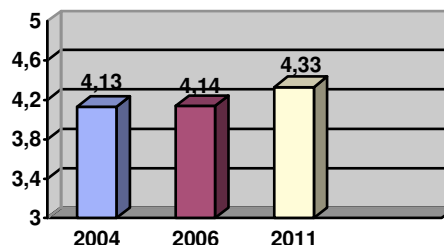
Z grafu 4.29 je patrný pokrok v kvalitě školení pro zaměstnance. Zatímco v roce 2004 a 2006 část zaměstnanců projevilo velkou nespokojenost – hodnocení 0 a malou spokojenost – hodnocení 2 se školeními, v letošním roce takto žádný zaměstnanec nehodnotil. Nejhorší uvedené hodnocení bylo číslem 3, tedy průměrné a uvedlo tak 17,95%. 30,77% zaměstnanců

v roce 2011 souhlasilo, že školení jsou srozumitelná a obsahující danou problematiku, uvedlo tak hodnocením číslem 4 a nadpoloviční většina (51,28%) zvolila hodnocení 5 - zcela souhlasí s daným tvrzením. Zlepšení ukazuje i graf 4.30, kde je vidět nárůst od roku 2004 po rok 2011 o 0,2.

Graf 4.29



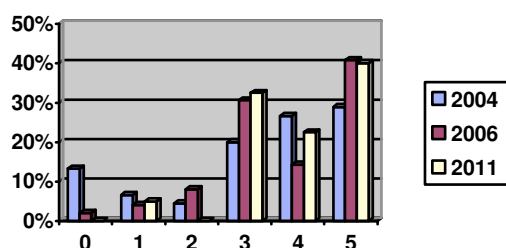
Graf 4.30



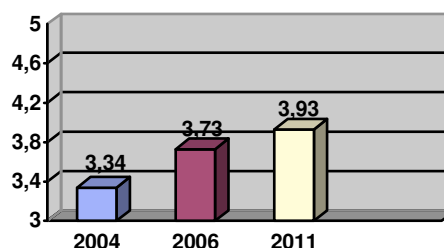
2. „Pravidla pro hodnocení pracovníků a jejich motivaci jsou všem známa.“

Touto otázkou byla zjišťována vědomost zaměstnanců ohledně toho, jak jsou hodnoceni a motivováni. I v této otázce je z grafu 4.32 patrné, že vedení zapracovalo na informování svých zaměstnanců v tomto směru. Průměr hodnocení zaměstnanců je v letošním roce 3,93 oproti předchozím zkoumaným rokům, kdy byly hodnoty nižší. Ve vedlejším grafu 4.31 je zobrazeno hodnocení zaměstnanců na známost pravidel pro hodnocení a motivaci v jednotlivých letech. Nejvíce zaměstnanců (40%) uvedlo v roce 2011 hodnocení 5, tedy že zcela znají tyto pravidla, 22,5% dotazovaných zvolilo v tomto případě hodnocení 4, tedy dali také najevo znalost o těchto pravidlech. Průměrné hodnocení 3 zvolilo 32,5% dotazovaného souboru a 5% označilo hodnocení 1.

Graf 4.31



Graf 4.32

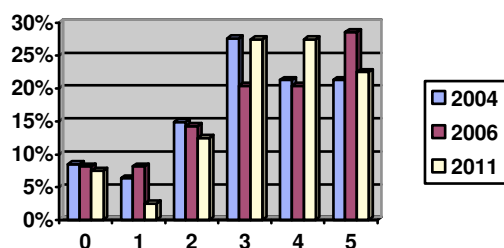


3. „Vedení věnuje čas a podporu růstu kvalifikace svých zaměstnanců.“

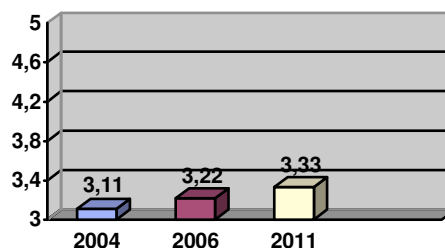
Tato otázka je zaměřená na ochotu vedení společnosti věnovat se a podporovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Graf 4.33 ukazuje, jak zaměstnanci tuto podporu ze strany vedení pocítují. Několik zaměstnanců (22,5%) hodnotilo v roce 2011 číslem 5, tím si myslí, že vedení se zcela věnuje kvalifikaci svých zaměstnanců. 27,5% dotázaných v roce 2011

označilo číslo 4, tedy je přesvědčeno, že vedení se věnuje této problematice a stejné množství lidí (37,5%) jejich podporu hodnotí jako průměrnou – hodnocení 3. Jsou i zaměstnanci (7,5%), kteří nejsou vůbec spokojeni s podporou ze strany vedení ohledně růstu jejich kvalifikace, hodnotili tak číslem 0, dalších 2,5% není spokojeno – hodnocení 1 a 12,5% dotazovaných zaměstnanců je málo spokojeno – hodnocení 2 s touto situací. Tito zaměstnanci by nejspíš uvítali více pozornosti na rozvoj jejich kvalifikace, tedy více školení odpovídajících jejich oborů. I přes to je z grafu 4.34 patrné, že se tato oblast zlepšuje.

Graf 4.33



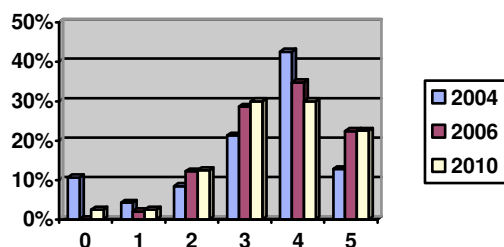
Graf 4.34



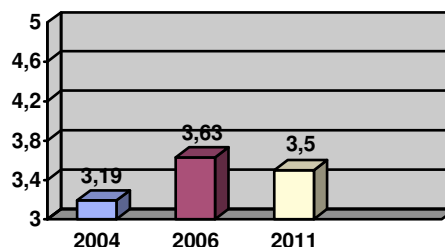
4. „Vedení pravidelně věnuje pozornost prostředí a podmínkám pro výkon práce.“

Graf 4.35 ukazuje, jak je podle zaměstnanců vedení ochotné věnovat se problematice prostředí a pracovních podmínek. Shodné procento zaměstnanců (2,5%) v roce 2011 odpovědělo hodnocením 0 a 1, tím vyjádřili svou nespokojenost s věnováním se vedení prostředí a podmínkám pro práci. 12,5% dotazovaných označili hodnocení 2, 30% zaměstnanců zvolilo hodnocení 3 a stejný počet zaměstnanců (30%) hodnocení 4. Zcela spokojených zaměstnanců – hodnocení 5 je v roce 2011 22,5%, ti si myslí, že vedení věnuje dostatek času a péče pracovním podmínkám a prostředí. Graf 4.36 pak znázorňuje celkový vývoj v této problematice. Od roku 2004 se stav zlepšil.

Graf 4.35



Graf 4.36

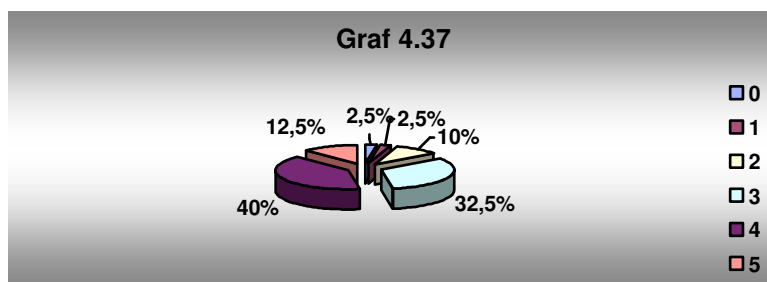


4.5.6 Motivace

V této části zaměstnanci odpovídali na otázky týkající se jejich mzdy a zaměstnaneckých výhod. Tyto otázky není možné srovnat s předchozími lety, protože byly ve firmě použity poprvé.

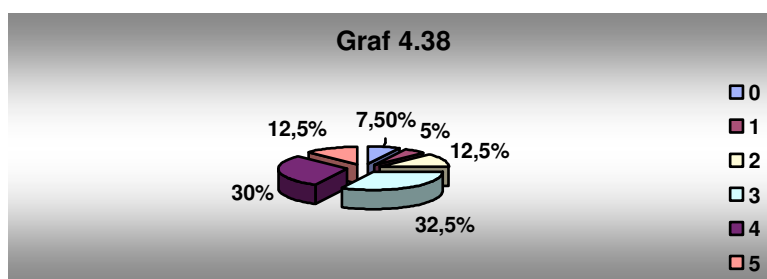
1. „Jsem spokojen s výší mzdy za mou práci.“

V této otázce, kde se zaměstnanci vyjadřovali ke spokojenosti se svou mzdou, byly různorodé odpovědi. Velkou nespokojenost hodnocením 0 vyjádřilo v roce 2011 2,5% dotázaných zaměstnanců, stejné procento (2,5%) projevilo nespokojenost hodnocením 1. 10% zaměstnanců v tomto případě zvolilo hodnocení 2 a je málo spokojeno se svou mzdou, 32,5% to hodnotilo jako průměrné, tedy číslem 3. Spokojenost číslem 4 vyjádřilo celých 30% dotazovaných a 12,5% pracovníků hodnotilo číslem 5 a je velmi spokojeno se svou mzdou. Výsledky odpovědí jsou uvedeny v grafu 4.37.



2. „S rostoucím výkonem roste i má mzda.“

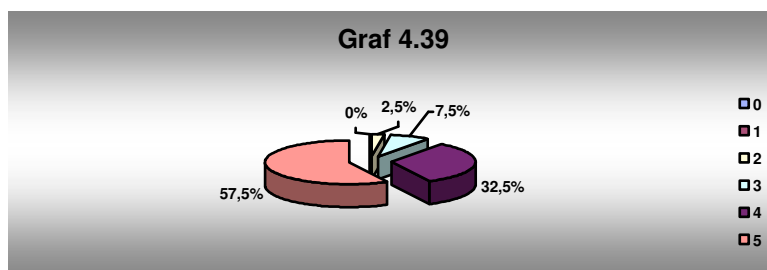
V tomto případě měli zaměstnanci možnost se vyjádřit k tomu, zda zaznamenali růst mzdy při vyšším vynaloženém výkonu. Graf 4.38 poukazuje, že s tímto tvrzením v roce 2011 zcela souhlasilo 12,5% dotazovaného souboru, který zvolil hodnocení 5. O něco více zaměstnanců (30%) souhlasilo – hodnocení 4. Nejvíce procent zaměstnanců (32,5%) zvolilo střední hodnocení 3, 12,5% dotazovaných projevilo malý souhlas hodnocením 2, 5% hodnocením 1 nesouhlasilo a 7,5% číslem 0 zcela nesouhlasilo s tímto míněním.



3. „Nabízené zaměstnanecké výhody využívám a jsem s nimi spokojen.“

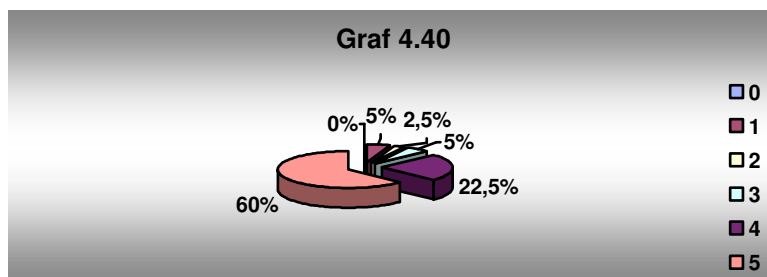
V roce 2011 nadpoloviční většina dotázaných zaměstnanců (57,5%) odpověděla, že jsou zcela spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami, vyjádřili tak hodnocením

5. 32,5% zaměstnanců hodnotilo číslem 4, jsou tedy spokojeni se zaměstnaneckými výhodami. Nikdo nevyjádřil svou nespokojenost a nepoužil hodnocení 0 ani 1, pouze pár zaměstnanců (2,5%) vyslovilo malou spokojenost hodnocením 2 a 7,5% průměrnou spokojenost hodnocením 3. Grafické vyjádření je zobrazeno v grafu 4.39, ze kterého vyplývá, že velká většina zaměstnanců je s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami spokojena.



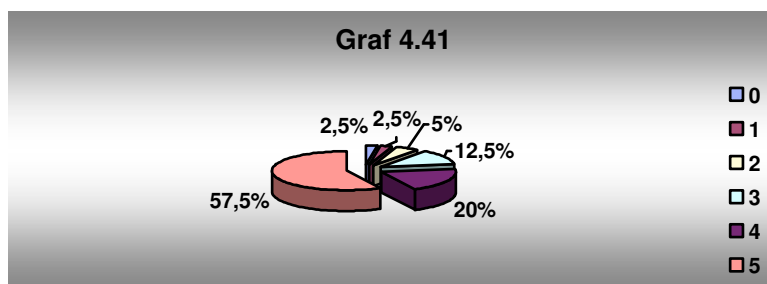
4. „Stravenky považují za motivační zaměstnaneckou výhodu.“

Jednou ze zaměstnaneckých výhod jsou stravenky a zaměstnanci odpovídali, jestli je pokládají za motivační. Nadpoloviční většina dotazovaného vzorku (60%) v roce 2011 hodnotila číslem 5, 22,5% zaměstnanců použilo hodnocení 4. 5% dotazovaných zaměstnanců uvedlo, že nepovažují stravenky za motivační a hodnotilo číslem 1, 2,5% zaměstnanců použilo hodnocení 2 a má za to, že jsou pro ně málo motivační. 5% je hodnotí průměrně číslem 3. Grafické vyobrazení je v grafu 4.40.



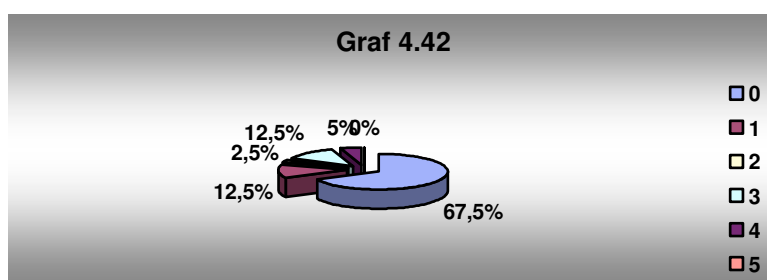
5. „Penzijní a životní pojištění považují za motivační zaměstnaneckou výhodu.“

Dalšími zaměstnaneckými výhodami jsou penzijní a životní pojištění. Také na ně, jsem položila stejnou otázku, jestli jsou pro zaměstnance motivační. I s touto zaměstnaneckou výhodou jsou zaměstnanci převážně spokojeni. 57,5% dotazovaných zaměstnanců hodnotilo číslem 5 a mají za to, že jsou pro ně naprosto motivační. 20% zaměstnanců souhlasilo s tímto tvrzením hodnocením 4 a 12,5% vyslovilo poloviční souhlas číslem 3. Pouze jeden zaměstnanec (2,5%) nepovažuje penzijní a životní pojištění za vůbec důležité – hodnocení 0 a stejný počet (2,5%) je pokládá za nedůležité – hodnocení 1. Pro dva zaměstnance (5%) jsou tyto benefity málo důležité – hodnocení 2. Graf 4.41 zachycuje tyto uvedené výsledky.



6. „Uvažuji o změně zaměstnání.“

Poslední otázka dotazníku byla zaměřena na celkovou spokojenost zaměstnance ve firmě a zaměstnanec se měl vyjádřit, jestli uvažuje o změně zaměstnání. 67,5% dotazovaných hodnotilo v roce 2011 číslem 0, to znamená, že vůbec neuvažují, že by změnili současné zaměstnání. Mezi dotazovanými zaměstnanci nikdo nehodnotil číslem 5, není tedy nikdo, kdo by o změně zaměstnání nyní uvažoval. Potvrzuje to i graf 4.42.



5. Návrhy a doporučení

Společnost by měla své zaměstnance dostatečně motivovat k práci, protože výkon zaměstnance odpovídá tomu, jak je za ni poté odměněn. Motivovat zaměstnance lze jistě finančně, jako jsou různé formy mzdy a peněžních odměň, ale také nefinančně, na což je stejně, mnohdy i více důležité se zaměřit. I když je mzda pro mnohé lidi největším motivátorem, jakmile dosáhne určité výše, zaměřují se čím dál více na nepeněžní odměny.

Poznamenala bych největší klady společnosti, kde se zaměstnanci v dotazníkovém zkoumání vyjádřili velmi kladně, není tedy třeba zaměřovat se na zlepšení. Jde především o následující oblasti:

- spokojenost se zaměstnaneckými výhodami,
- dobrá vzájemná komunikace s nadřízeným,
- srozumitelné zadávání úkolů,
- srozumitelná školení.

V této kapitole se pokusím firmě navrhnout doporučení směřující ke zlepšení metod motivace zaměstnanců. Na základě provedeného dotazníkového šetření se zaměřím na oblast méně dobře hodnocenou zaměstnanci firmy. Jde v tomto případě o problematiku:

- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- pracovní prostředí,
- podpora vedení.

5.1 Hodnocení zaměstnanců

Díky dotazníkovému šetření jsem zjistila, že ne všichni zaměstnanci znají pravidla pro jejich hodnocení a motivaci. Díky tomu ze sebe zaměstnanci nemusí vydávat tolik úsilí k naplnění stanovených cílů, jako by vydávali, kdyby věděli, jak je jejich práce hodnocena.

Vzhledem k tomu bych společnosti navrhla zavést informativní schůzky pro zaměstnance, kde by byly zaměstnancům tyto informace poskytnuty. Tyto schůzky by měly být zajištěny jak pro THP, tak i pro výrobní a režijní dělníky. Díky tomu selepší jejich informovanost o hodnocení a motivaci zaměstnanců a tím budou více motivováni podávat lepší pracovní výkon.

V druhé řadě někteří zaměstnanci pocítují, že nejsou hodnoceni spravedlivě. Uvedli, že jejich práce je hodnocena spíše společně s ostatními spolupracovníky, než individuálně. Připomínám, že se takto nevyjádřili všichni zaměstnanci, ale pouze někteří. V tomto případě jsou zaměstnanci skutečně hodnoceni podle toho, kolik jednotlivé středisko vyrobí, avšak jednotlivé prémie už jejich nadřazený rozděluje podle skutečně navíc odvedené práce.

5.2 Odměňování zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření jsem zjistila, že někteří zaměstnanci si myslí, že nejsou spravedlivě odměňováni a to zejména podle množství a kvality vykonané práce. Podle jejich mínění s rostoucím výkonem neroste jejich mzda. Podle mého názoru za tento problém může také malá informovanost zaměstnanců. Jelikož je ve firmě zavedená úkolová mzda a prémie za navíc vykonanou práci, je tento názor nejspíš pouze ze strany některých zaměstnanců. Proto by to měla také vyřešit společná informační schůze, jak jsem již uvedla výše, na které by byly zaměstnancům poskytnuty informace o jejich hodnocení, což by jim pomohlo pochopit tuto problematiku.

Dobře informovaní zaměstnanci o hodnocení jejich práce jistě vynaloží více námahy, aby dosáhly určených výsledků, za které budou dostatečně odměněni.

5.3 Pracovní prostředí

Spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě je na velmi dobré úrovni, přesto pokud by se vylepšily pracovní podmínky pro práci, mohla by se tato úroveň ještě o něco zvýšit. Zaměstnanci vypovídali spíše průměrně k následujícím tvrzením:

- Pracoviště má vyhovující podmínky pro práci. (čistota ovzduší, světlo, teplo)
- Sociální zařízení je na dobré úrovni.
- Okolí pracoviště je upraveno a uklizeno.

Jelikož zaměstnanci pracují ve výrobním podniku, který vyrábí zejména práškové či granulové směsi, mohu z vlastního pozorování říci, že je na pracovišti velká prašnost. V tomto ohledu bych společnosti navrhla investovat do nákupu kvalitních a pokrokových odsávacích zařízení, které by byly umístěny v jednotlivých dílenských provozech. Účinné odsávací zařízení může významně snížit hodnoty prachu na pracovišti a zlepšit tím kvalitu vzduchu a celkové pracovní podmínky pro zaměstnance.

Ke snížení prašnosti na pracovišti by také určitě přispělo zvýšení pravidelné údržby strojů, které by po každé směně měly být důkladně vyčištěny.

Následně jsem ohledně okolí pracoviště zjistila, že v místě areálu firmy je stále stará panelová cesta, po které jezdí nákladní vozy, které cestu značně drolí a zvyšují prašnost. V některých místech je dokonce cesta pouze šterkovitá a tedy se z ní do ovzduší dostává také velké množství prachu. Doporučila bych tedy společnosti vystavět novou asfaltovou cestu, alespoň v nejvíce frekventovaných místech, která by prostředí velmi prospěla a zamezila další zvětšování prašnosti.

Dalším mým zjištěním bylo, že každé středisko má ve firmě k dispozici místnost určenou jako svačínárnu, která nemá nejčistší podmínky. Přitom podle mého názoru je čisté prostředí to hlavní, aby zaměstnanci měli možnost jít se najíst do hygienického prostředí. Proto bych se soustředila, aby před časem svačin byl zajištěn úklid těchto prostor.

V případě sociálních zařízení, jelikož zaměstnancům jsou poskytovány hygienické potřeby, jako je mýdlo, toaletní papír apod., bych viděla jediný problém v čistotě, proto bych zvýšila důraz na úklid sociálních prostor.

5.4 Podpora vedení

Zaměstnanci se méně kladně vyjádřili k výpovědi, že vedení pravidelně věnuje pozornost prostředí a podmínkám pro výkon práce. Tomuto problému jsem se věnovala v podkapitole 5.3 Pracovní prostředí, kde jsem navrhla investici do odsávacího zařízení, pravidelnou údržbu, výstavbu nové cesty a úklid svačínárny. Zcela jistě to není jediné řešení, ale podle mého názoru, by to tuto situaci výrazně zlepšilo.

Další vyslovený problém vidí zaměstnanci v malé podpoře vedení k růstu kvalifikace zaměstnanců. Nejlepším řešením by bylo zjistit od jednotlivých zaměstnanců, v čem by se chtěli více vzdělávat. Vedení by tyto informace mohlo zjistit další dotazovací metodou, buď rozhovorem, nebo dotazníkem. V tomto případě bych doporučila spíše dotazník, protože při velkém počtu zaměstnanců by rozhovor byl časově velmi náročný a zdoluhavý. V dotazníku bych se zaměřila na otázky směřující ke zjištění, v jakém směru a množství by se zaměstnanci chtěli dále vzdělávat. Podle dosažených výsledků, by vedení zjistilo, o jaké další vzdělání mají zaměstnanci zájem a podle toho by mohlo vycházet pro další zvolení potřebné kvalifikace pro zaměstnance a jejich práci.

5. Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na lidské zdroje společnosti KVS EKODIVIZE a.s., konkrétně na motivaci zaměstnanců. Hlavním cílem této práce bylo nalézt reálné návrhy a doporučení, které by zvýšily motivaci zaměstnanců, aby byli ve svém zaměstnání spokojeni a zároveň prospěšní pro firmu.

V praktické části bakalářské práce jsem se věnovala rozboru stimulačních prostředků, které jsem zjišťovala prostřednictvím dotazníků vyplněných vybraným vzorkem zaměstnanců. Zaměstnanci společnosti jsou spokojeni zejména s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami, s komunikací s nadřízenými, se srozumitelností zadávaných úkolů a se srozumitelností školení. V některých oblastech hodnocenými zaměstnanci se však objevily nedostatky, pro které jsem navrhla doporučení. Jedná se především o doporučení ohledně prostředí firmy, hodnocení a odměňování zaměstnanců firmy a podpoře vedení. Co se týče hodnocení a odměňování zaměstnanců, jsem společnosti KVS EKODIVIZE a.s. navrhla zavedení informativních schůzek pro zaměstnance, aby se zvýšila jejich informovanost o hodnocení a odměňování jejich práce. Návrhy pro pracovní prostředí jsou rozděleny do tří částí, které se týkají pracovních podmínek, (světlo, teplo, čistota ovzduší), sociálních zařízení a čistotě pracovního prostředí. V případě pracovních podmínek jsem pro snížení prašnosti na pracovišti navrhla v první řadě výstavbu nové cesty v areálu firmy místo dosavadní staré panelové cesty, která by snížila prašnost v tomto prostředí, a zlepšilo by se tím ovzduší pro zaměstnance. V druhé řadě jsem doporučila investování do kvalitních odsávacích zařízení, které by byly umístěny v jednotlivých dílenských provozech. Dále bych ohledně pracovních podmínek a čistoty pracovního prostředí doporučila zvýšení úklidu svačinových a sociálních prostor. Pokud jde o podporu vedení společnosti, byli zaměstnanci nespokojeni právě s malým věnováním se pracovnímu prostředí firmy a s podporou růstu jejich kvalifikace. V tomto případě jsem doporučila zjistit od zaměstnanců, v čem by chtěli zvýšit svou kvalifikaci a poté podle těchto zjištění dané školení zavést.

Bakalářská práce upozorňuje na důležitost spokojenosti zaměstnanců, neboť v zásadě platí nespokojený zaměstnanec, nevykonný a k práci nemotivovaný zaměstnanec. Práce poukazuje na různé prostředky motivování lidí k práci, mezi něž patří finanční, ale i nefinanční formy stimulů. Motivace zaměstnanců je složitý a důležitý proces a je nutné se jím věnovat a směřovat ke spokojenosti zaměstnanců, protože právě zaměstnanci jsou základ, jak dosáhnou stanovených cílů a konkurenceschopné společnosti.

Seznam použité literatury

Knihy

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [4] BLÁHA, J., MATEICIUC, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books a.s., 2005. 284s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [7] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [8] PROVÁZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [9] ROBBINS, Stephen P., COULTER, M. *Management*. 10. vyd. Spojené státy americké: Upper Saddle River, 2009. 565 s. ISBN 978-0-13-209071-1.
- [10] URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.
- [11] VROOM, V. H. *Manage people, not personnes: motivation and performance appraisal*. 1. vyd. Boston: Harvard Business School Press, 1990. 267 s. ISBN 0-87584-228-3.

Elektronické zdroje

- [12] Vajner, L. *Motivace v organizacích* [online]. [cit. 2010-07-26]. Dostupný z WWW: <http://businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/motivace-v-organizacich/1001663/57929/>.

Ostatní zdroje

- [13] Interní materiály společnosti KVS EKODIVIZE a.s.
- [14] Internetové stránky společnosti KVS EKODIVIZE a.s.

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2011

Alena Janáková
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:
Razovská 554, 793 12 Horní Benešov

Seznam příloh

Příloha č. 1 Organizační struktura společnosti KVS EKODIVIZE a.s.

Příloha č. 2 Dotazník

Příloha č. 3 Výsledky dotazování